

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS: O CASO DA
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

Nelson Santos Machado

Florianópolis (SC), março de 1998.

**CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS: O CASO DA
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA**

NELSON SANTOS MACHADO

**Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para a obtenção
do título de mestre em Administração.**

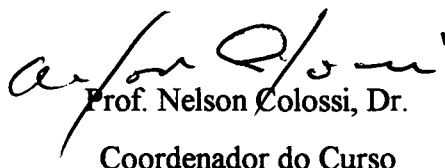
ORIENTADORA: PROF^a. DR^a. AMÉLIA SILVEIRA

Florianópolis (SC), março de 1998.

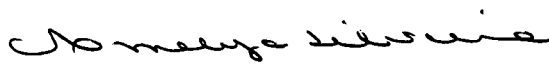
**CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS EM ORGANIZAÇÕES
UNIVERSITÁRIAS: O CASO DA
UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA**

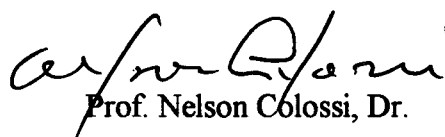
NELSON SANTOS MACHADO

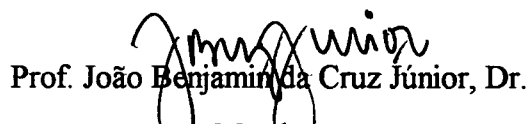
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Prof.^a Amélia Silveira, Dra.
Presidente


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro


Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, Dr.
Membro


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Dr.
Membro/Suplente

**“O ideal está em você mesmo; os
obstáculos para atingi-lo também”
(Thomas Carlyle, 1837)**

AGRADECIMENTOS

Num momento tão importante da minha vida, ao concluir a dissertação do curso de mestrado em Administração, não poderia deixar de prestar os justos agradecimentos aquelas pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram com o seu apoio, presença, experiência, idéias e sugestões, e, com isso, contribuíram para a elevação da qualidade deste estudo, mas em especial:

- A professora Dra. Amélia Silveira que, muito mais que uma orientadora, foi uma amiga, daquelas que oferece ajuda, estimula, fornece subsídios, mas que também cobra e sabe valorizar o resultado de um trabalho que tem visível a sua marca.

- Ao professor Dr. Nelson Colossi, coordenador do programa, que considero um co-orientador valoroso deste trabalho e uma pessoa que muito me estimulou e apoiou ao longo de todo o curso de mestrado.

- Ao professor Dr. Rogério Vahl, pela admiração que lhe dedico como profissional dos mais competentes, conhecedor como poucos da realidade universitária, mas acima de tudo, como um ser humano maravilhoso. Vale lembrar que este estudo nasceu em sua disciplina de “Política, Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior”.

- Aos professores Dr. João Benjamin da Cruz Júnior e Dr. José Francisco Salm, por terem aberto novos horizontes teóricos e transmitido uma experiência de vida enriquecedora.

- Ao professor Dr. Francisco Gabriel Heidemann, pela sua competente revisão do presente trabalho, contribuindo com recomendações bibliográficas pertinentes e valiosas, compatíveis com seu elevado nível intelectual.

- Aos colegas da turma de mestrado de 1996, pelas experiências compartilhadas, com menção especial para o amigo do peito José Fernandes Munhoz, que personifica muito bem o espírito de solidariedade que se configurou na marca

registrada da turma.

- Aos professores e ao corpo técnico administrativo do CPGA da UFSC que não mediram esforços para que minha estada e de meus colegas neste paraíso brasileiro fosse ainda mais encantadora.

- Aos dirigentes, professores, funcionários e acadêmicos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, na pessoa do magnífico Reitor Professor Luiz Carlos Lückmann, pelo apoio, participação e incentivo, bem como por terem viabilizado a infra-estrutura necessária para a efetivação, com sucesso, da presente pesquisa.

- A minha esposa Dionéia Lang, pela nossa cumplicidade e pelo nosso amor, que alimenta minhas aspirações mais profundas de buscar, cada vez mais, o auto-desenvolvimento e um futuro melhor para ambos.

- A minha mãe Doralice de Guimarães Santos e a minha irmã Neusa Regina dos Santos Machado, que sempre estiveram comigo durante toda a minha caminhada.

- Ao meu pai Justo Machado, falecido aos meus quatorze anos, mas que sempre permanecerá na minha lembrança. Guardo com carinho uma coleção de administração que ele, semi-alfabetizado, presenteou a mim e a minha irmã quando eu tinha 12 anos, como quem indica ao filho uma vocação ou como quem aponta um caminho. E eu respondo: “Pai eu o segui e estou feliz com isso, mas mais feliz estaria se você estivesse ao meu lado”.

- A Deus pela oportunidade da vida.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE QUADROS	xiii
LISTA DE TABELAS	xiv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xviii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 <u>Tema e problema de pesquisa</u>	3
1.2 <u>Justificativa teórica e prática</u>	4
1.3 <u>Objetivos</u>	7
1.3.1 Objetivo geral	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 <u>Estrutura do trabalho</u>	7
2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1 <u>O Conceito de burocracia e os fundamentos do “tipo ideal” de Weber</u> ..	10
2.2 <u>Os conflitos e disfunções da burocracia</u>	13
2.3 <u>Conceitos e funções da estrutura organizacional</u>	20
2.4 <u>Departamentalização: objetivos e processo</u>	23
2.5 <u>Aspectos estruturais a considerar na análise organizacional</u>	28
2.5.1 Fatores	28
2.5.1.1 Fator tamanho	28

2.5.1.2 Fator tecnologia	30
2.5.1.3 Fator ambiente	33
2.5.1.4 Fator escolha estratégica	34
2.5.2 Complexidade	35
2.5.2.1 Diferenciação horizontal	36
2.5.2.2 Diferenciação vertical	36
2.5.2.3 Dispersão espacial	37
2.5.3 Formalização	37
2.5.4 Centralização, descentralização e delegação	38
2.5.5 Integração	41
2.6 <u>Evolução histórica dos modelos de estrutura organizacional</u>	43
2.6.1 Estruturas tradicionais	44
2.6.2 Estruturas divisionais	47
2.6.3 Estruturas temporárias	50
2.6.3.1 Estrutura com base em projetos	50
2.6.3.2 Estrutura matricial	53
2.7. <u>Downsizing</u>	59
2.7.1 Fatores que levaram ao inchaço da pirâmide empresarial	60
2.8 <u>As bases para a concepção do design de pesquisa</u>	62
3. TENDÊNCIAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	64
3.1 <u>Estrutura organizacional: para qual sociedade?</u>	64
3.1.1 A sociedade sem emprego	64
3.1.2 A sociedade do conhecimento.....	68
3.1.3 Empregabilidade.....	69
3.1.4 Novas formas de flexibilização do trabalho	69
3.1.5 A era da informação	71
3.2 <u>Estruturas flexíveis</u>	75
3.2.1 A estrutura em rede	75
3.2.2 A organização inteligente	78

3.2.3 A organização horizontal	80
3.2.4 A empresa biológica e/ou quântica	82
3.2.5 Contribuições diversas a uma nova concepção de estrutura organizacional	85
 4 A ESTRUTURA DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	88
4.1 <u>Diagnóstico preliminar</u>	88
4.2 <u>Análise preliminar do modelo vigente de estrutura universitária</u>	91
4.2.1 Critérios de estruturação	92
4.2.2 Fatores que afetam a estrutura	98
4.2.3 Complexidade	101
4.2.4 Formalização	101
4.2.5 Centralização, descentralização e delegação	102
4.2.6 Integração	103
4.3 <u>Tendências de flexibilização da estrutura organizacional universitária</u> ..	104
4.3.1 O estudo de SOUZA na UFSC	104
4.3.2 O estudo de SCHUCH JÚNIOR na UFSM-RS	105
4.3.3 O modelo de NEPEs de AMARAL da UFG	109
4.3.4 O estudo de HARDY e FACHIN em seis universidades brasileiras	111
4.3.5 As contribuições de CRAWFORD e DRUCKER	113
 5 MÉTODO	115
5.1 <u>Delimitação do estudo</u>	115
5.2 <u>Delineamento do estudo</u>	119
5.3 <u>Design de pesquisa</u>	120
5.4 <u>Definição constitutiva de termos e variáveis</u>	121
5.5 <u>Técnicas de coleta de dados</u>	123
5.6 <u>Técnicas de análise e interpretação dos dados</u>	127
5.7 <u>Limitações</u>	128
 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	130

6.1 <u>Apresentação da atual estrutura organizacional da UNOESC</u>	130
6.2 <u>Apresentação dos resultados do questionário</u>	135
6.3 <u>Análise dos resultados frente ao design de pesquisa</u>	185
6.4 <u>Proposta de estrutura organizacional para a UNOESC</u>	190
7 CONCLUSÃO	198
7.1 <u>Em relação aos resultados da pesquisa de campo</u>	198
7.2 <u>Em relação às variáveis do <i>design</i> de pesquisa</u>	199
7.3 <u>Em relação à proposta de configuração estrutural para a UNOESC</u>	201
7.4 <u>Recomendações</u>	203
7.5 <u>Sugestões</u>	205
8 ANEXO	207
8.1 <u>Instrumento de coleta de dados</u>	208
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	213

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Exemplo de estrutura com base em projetos	53
FIGURA 02 - Exemplo de estrutura Matricial	58
FIGURA 03 - Ilustração de uma organização do sistema solar	77
FIGURA 04 - Proposta de estrutura organizacional para a UFSM-RS	108
FIGURA 05 - Organograma atual da UNOESC	133
FIGURA 06 - Modelo de estrutura organizacional proposto para a UNOESC	191

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Distribuição dos pesquisados por campus	136
GRÁFICO 02 - Distribuição dos pesquisados por vínculo com a UNOESC	137
GRÁFICO 03 - Distribuição dos pesquisados por tempo de UNOESC	138
GRÁFICO 04 - Distribuição dos pesquisados por campus e por tempo	139
GRÁFICO 05 - Tamanho e complexidade da estrutura organizacional da UNOESC	140
GRÁFICO 06 - Atual estrutura geral atende as necessidades	141
GRÁFICO 07 - Atual estrutura dos campi atende as necessidades	142
GRÁFICO 08 - Opção pela estrutura departamental	143
GRÁFICO 09 - Papel dos órgãos colegiados na tomada de decisões	144
GRÁFICO 10 - Ao CONSUN e CONSEPE competem decisões estratégicas	145
GRÁFICO 11 - Atribuições do CONSUN devem ser mantidas	146
GRÁFICO 12 - Atribuições do CONSEPE devem ser revistas	147
GRÁFICO 13 - Atribuições dos Conselhos de Administração devem ser alteradas	148
GRÁFICO 14 - Atribuições dos Conselhos Pedagógicos devem permanecer como estão	149
GRÁFICO 15 - Atribuições dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas	150
GRÁFICO 16 - Atribuições dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações .	151
GRÁFICO 17 - Fusão do CONSUN e do CONSEPE	152
GRÁFICO 18 - Fusão dos Conselhos de Administração e Pedagógicos dos Campi	153
GRÁFICO 19- Transferência de responsabilidade dos colegiados para os executivos	154
GRÁFICO 20 - Três Pró-Reitorias em cada campus é conveniente	155
GRÁFICO 21 - Pró-Reitorias Gerais acumuladas por Pró-Reitores dos campi	156

GRÁFICO 22 - Chefias Gerais acumuladas por Chefes de Departamento dos campi	157
GRÁFICO 23 - Formalização torna a estrutura burocrática e pouco flexível	158
GRÁFICO 24 - Burocracia toma tempo demasiado dos executivos	159
GRÁFICO 25 - Tomada de decisão é morosa em função do número de colegiados	160
GRÁFICO 26 - Não existe sobreposição de atribuições entre órgãos colegiados ..	161
GRÁFICO 27 - Existe sobreposição de atribuições entre cargos executivos	162
GRÁFICO 28 - Autonomia dos campi é beméfica às suas atividades	163
GRÁFICO 29 - Autonomia dos campi é beméfica à UNOESC como um todo	164
GRÁFICO 30 - Relação entre Coordenação e Departamento não atende necessidades	165
GRÁFICO 31 - Departamentos agrupados por áreas de conhecimento afins	166
GRÁFICO 32 - A UNOESC não possui mecanismos de integração.....	167
GRÁFICO 33 - A distância geográfica entre os campi dificulta a integração	168
GRÁFICO 34 - A Reitoria com função de integrar os campi	169
GRÁFICO 35 - Interrelação com a comunidade na qual cada campus está inserido	170
GRÁFICO 36 - Estrutura atende necessidades de formação profissional e aspirações	171
GRÁFICO 37 - Forma de escolha dos dirigentes é a mais adequada	172
GRÁFICO 38 - Representatividade não garante decisões desprovidas de interesses	173
GRÁFICO 39 - Tamanho dos colegiados é adequado ao bom andamento das reuniões	174
GRÁFICO 40 - Campi localizados nos municípios-sede das associações microregionais	175
GRÁFICO 41 - Estrutura atual é coerente com estratégia de futuro	176

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Matriz da evolução das estruturas organizacionais e das variáveis que as afetam ou são afetadas por elas	121
QUADRO 2 - Detalhamento dos órgãos colegiados	134
QUADRO 3 - Pontos fortes da atual estrutura organizacional da UNOESC	179
QUADRO 4 - Pontos fracos da atual estrutura organizacional da UNOESC	181
QUADRO 5 - Sugestões de alteração da estrutura organizacional da UNOESC ...	183
QUADRO 6 - Posicionamento da UNOESC frente ao <i>design</i> de pesquisa	189

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Distribuição da amostra por segmento e por campus	116
TABELA 02 - Amostra estratificada dos alunos de graduação por curso e campus	117
TABELA 03 - Distribuição dos pesquisados por campus	135
TABELA 04 - Distribuição dos pesquisados por vínculo com a UNOESC	136
TABELA 05 - Distribuição dos pesquisados por campus e por cargo/função	137
TABELA 06 - Distribuição dos pesquisados por tempo de UNOESC	138
TABELA 07 - Tamanho e complexidade da estrutura organizacional da UNOESC	139
TABELA 08 - Atual estrutura geral atende as necessidades	140
TABELA 09 - Atual estrutura dos campi atende as necessidades	141
TABELA 10 - Opção pela estrutura departamental	142
TABELA 11 - Frequência relativa dos pesquisados por cargo/função	143
TABELA 12 - Papel dos órgãos colegiados na tomada de decisão	144
TABELA 13 - Ao CONSUN e CONSEPE competem decisões estratégicas	145
TABELA 14 - Atribuições do CONSUN devem ser mantidas	146
TABELA 15 - Atribuições do CONSEPE devem ser revistas	147
TABELA 16 - Atribuições dos Conselhos de Administração devem ser alteradas ..	148
TABELA 17 - Atribuições dos Conselhos Pedagógicos devem permanecer como estão	149
TABELA 18 - Atribuições dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas	150
TABELA 19 - Atribuições dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações ..	151
TABELA 20 - Fusão do CONSUN e do CONSEPE	152
TABELA 21 - Fusão dos Conselhos de Administração e Pedagógicos dos campi ..	153
TABELA 22 - Transferência de responsabilidade dos colegiados para os executivos	154

TABELA 23 - Três Pró-Reitorias em cada campus é conveniente	155
TABELA 24 - Pró-Reitorias Gerais acumuladas por Pró-Reitores dos campi	156
TABELA 25 - Chefias Gerais acumuladas por Chefes de Departamento dos campi	157
TABELA 26 - Formalização torna a estrutura burocrática e pouco flexível	158
TABELA 27 - Burocracia toma tempo demasiado dos executivos	159
TABELA 28 - Tomada de decisão é morosa em função do número de colegiados	160
TABELA 29 - Não existe sobreposição de atribuições entre órgãos colegiados	161
TABELA 30 - Existe sobreposição de atribuições entre cargos executivos	162
TABELA 31 - Autonomia dos campi é benéfica às suas atividades	163
TABELA 32 - Autonomia dos campi é benéfica à UNOESC como um todo	164
TABELA 33 - Relação entre Coordenação e Departamento não atende necessidades..	165
TABELA 34 - Departamentos agrupados por áreas de conhecimento afins	166
TABELA 35 - A UNOESC não possui mecanismos de integração	167
TABELA 36 - A distância geográfica entre os campi dificulta a integração	168
TABELA 37 - A Reitoria com função de integrar os campi	169
TABELA 38 - Interrelação com a comunidade na qual cada campus está inserido	170
TABELA 39 - Estrutura atende necessidades de formação profissional e aspirações	171
TABELA 40 - Forma de escolha dos dirigentes é a mais adequada	172
TABELA 41 - Representatividade não garante decisões desprovidas de interesses	173
TABELA 42 - Tamanho dos colegiados é adequado ao bom andamento das reuniões	174
TABELA 43 - Campi localizados nos municípios-sede das associações microrregionais	175
TABELA 44 - Estrutura atual é coerente com estratégia de futuro	176
TABELA 45 - Síntese das frequências verificadas nas questões escalares.....	177
TABELA 46 - Estudo das médias das questões escalares	178
TABELA 47 - N° de Municípios, extensão geográfica e população atendida pela UNOESC	188

RESUMO

O estudo ora apresentado teve como objetivo geral verificar até que ponto e de que maneira a estrutura organizacional da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, considerando a sua característica multi-campi, acompanha a evolução e as tendências sobre configurações estruturais. Para atingir tal objetivo geral, foram necessários estabelecer como objetivos específicos: caracterizar a estrutura organizacional da UNOESC, para, a seguir, analisar tal estrutura, a luz da evolução e das tendências sobre configurações estruturais em organizações de qualquer natureza e, mais especificamente, no âmbito das universidades.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo empírico, do tipo exploratório, explicativo, não experimental e o delineamento utilizado foi o estudo de caso, com corte transversal que permitiu analisar a configuração estrutural adotada na UNOESC em 1997. Trabalhou-se com uma amostra aleatória (com erro amostral tolerável de 5%), definindo-se estratos representativos entre os campi e entre os segmentos (professores, funcionários técnico-administrativos e acadêmicos) que compõem a UNOESC. Dentro dos estratos, a seleção dos indivíduos ocorreu de forma sistemática. A amostra totalizou 776 membros da UNOESC, sendo 404 acadêmicos, 225 professores (aqui inclusos pró-reitores, chefes de departamento e coordenadores de curso) e 147 funcionários técnico-administrativos. Os dados primários foram coletados através de questionário, elaborado com a participação de uma comissão intercampi, que combinou questões escalares do tipo Likert com questões abertas, o qual foi aplicado de forma coletiva, através de seminários, que também foram utilizados para sensibilizar a comunidade acadêmica para a importância da pesquisa. Os dados secundários foram obtidos através da análise documental, que permitiu verificar no estatuto, no regimento interno, em manuais e demais documentos oficiais, as informações sobre como a UNOESC está estruturada. Para a tabulação dos dados, adotou-se o sistema de análise estatística francês "SPHINX". Os resultados foram analisados a partir de tabelas e gráficos que retrataram tabulações simples, cruzadas e recapitulativas, utilizando os recursos da estatística descritiva disponíveis no SPHINX. Para as questões abertas adotou-se o método de categorização das variáveis.

No referencial teórico, procurou-se apresentar a evolução dos modelos de estruturas organizacionais, a partir do modelo burocrático, até as estruturas do tipo matricial e por projeto. A partir daí, buscou-se organizar referências teóricas recentes, em torno do que optou-se chamar de "estruturas flexíveis".

Na pesquisa, verificou-se que as universidades foram durante cerca de 30 anos estruturadas da mesma forma, por força de lei, independente de seu porte, objetivos ou influências ambientais de seu meio. A UNOESC, neste contexto, procurou analisar o

seu modelo de estrutura organizacional, o que, por si só, já é altamente positivo, pois o diagnóstico é a base para a mudança planejada. Neste sentido, a pesquisa revelou que a UNOESC possui muitos níveis verticais, tanto em instâncias colegiadas como em níveis executivos, até mesmo decorrentes de sua estrutura multi-campi, o que implica em centralização e morosidade no processo de tomada de decisão. A estrutura departamental gera um número elevado de níveis horizontais, o que também cria um número elevado de postos gerenciais. O relacionamento entre chefia de departamento e coordenação de curso, baseada numa estrutura matricial, não funciona adequadamente, principalmente, em função do duplo (ou até mais) comando sobre os professores que estão, simultaneamente, subordinados a um departamento e às coordenações dos cursos em que atuam. Um ponto forte apontado é a autonomia didático-científica, administrativa e financeira de seus cinco campi. A UNOESC, como as demais universidades, é uma organização altamente formalizada, pois as decisões dos órgãos colegiados emanam, normalmente, na forma de resoluções, regulamentos, portarias, etc., bem como existem um sem-número de tarefas burocráticas tomando demasiado tempo, que poderia ser destinado às atividades fins da universidade. A integração, uma variável altamente correlacionada com a estrutura, é outro ponto com relativa vulnerabilidade, pois são poucos os mecanismos que promovem a integração da universidade, tanto interna como externamente. Constatou-se também, que não se verifica na UNOESC as características apontadas pelos estudos mais recentes como tendências para a evolução dos modelos de estrutura organizacional, aqui denominados de estrutura flexível. Tudo isso, traz como resultados a falta de flexibilidade e agilidade para acompanhar e se adaptar às contingências ambientais.

Neste estudo, foi apresentada uma proposta que visa flexibilizar a estrutura da UNOESC através, principalmente, da redução (via fusão ou eliminação) de níveis hierárquicos, tanto colegiados como executivos. Em termos de diferenciação horizontal, a base da proposta é a aglutinação dos departamentos em áreas de conhecimento afins através da criação das UEPE - Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão. Como principal recomendação, o autor sugeriu a continuidade deste estudo, através do uso da pesquisa-ação, como forma de buscar um modelo de estrutura organizacional que, além de proporcionar maior flexibilidade e agilidade, seja legitimado pela participação representativa dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica da UNOESC.

ABSTRACT

The aim of this study was to verify to what extent and in what way the organizational structure of the *Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC*, considering its multi-campi characteristic, followed the evolution and the tendencies towards structural configurations. To reach such a general objective, specific objectives were established in order to characterize the organizational structure of UNOESC and analyze it in the light of the evolution and of the tendencies towards structural configurations in organizations of any nature and, more specifically, within universities.

This research was characterized by an exploratory study, not experimental, and the delineation used was a case study with a traverse section which made it possible to analyze the structural configuration adopted at UNOESC in 1997. A random sample was used, by defining representative strata among the campi and its segments. Within the strata, the selection of individuals was carried out in a systematic way. The sample totaled 776 members of UNOESC, 404 (5%) students, 225 (45%) professors and 147 (63%) clerks. The primary data were collected by means of a structured questionnaire, elaborated with the participation of an intercampi commission, combining scalar questions of the Likert type with open questions. The questionnaire was applied in a collective way, in seminars which were also used to sensitize the academic community to the importance of the research. The secondary data were collected through the analysis of documents which made it possible to verify the information on how UNOESC is structured, by looking at the university statute, the internal regiment, manuals and other documents. A French statistical analysis system called SPHINX was used for the tabulation of the data. The results were analyzed starting from tables and graphs that portrayed simple and cross tallies, and by using the available statistic resources in SPHINX. For the open questions, the method of variable categorization was adopted.

In the theoretical background, the evolution of the models of organizational structures was presented, starting from the bureaucratic model to the structures of the matrix and project-based type. From this point on, recent theoretical references were organized around what was called "flexible structures".

In the research, it was verified that the universities were structured the same way for about 30 years, by law enforcement, independently of their size, objectives or environmental influences. UNOESC, in this context, tried to analyze its model of organizational structure, which, by itself, is already highly positive, because diagnosis is the base for planned change. In this sense, the research revealed that UNOESC possesses many hierarchical levels, both in council units and executive levels. Those hierarchical levels are due to its multi-campi structure which implies centralization and sluggishness in the decision-making process. The departmental structure generates a large number of

horizontal levels which also creates an large number of managerial positions. The relationship between department leadership and course coordination, based on a matrix structure, does not work properly, mainly because the double (or even more) command on professors that are simultaneously subordinated to a department and to the coordinators of the courses in which they act. A strong point mentioned is the pedagogical, administrative and financial autonomy of its five campi. UNOESC, as the other universities, is a highly formalized organization and therefore the decisions of the council units usually emanate in the form of resolutions, regulations, etc. There are also innumerable bureaucratic tasks taking too much time that could be destined the activities related to the goals of the university. The integration, a variable highly correlated with the structure, is another point with relative vulnerability because there are few the mechanisms that promote the integration of the university, both internally and externally. It was also verified that UNOESC does not have the characteristics pointed out by the most recent studies on evolutionary tendencies of organizational structure models, here denominated as “flexible structure”. All this resulted in a lack of flexibility and agility for UNOESC to follow and to adapt itself to the environmental contingencies.

This research also presents a proposal that seeks for making the structure of UNOESC flexible, mainly by means of the reduction (through coalition or elimination) of hierarchical levels, both council and executive. In terms of horizontal differentiation, the main point of the proposal is the agglutination of the departments in related knowledge areas, with the creation of Units of Teaching, Research and Extension - UEPE. As main recommendation, it was suggested the continuity of this study with the use of a method called action-research, as a way of looking for a model of organizational structure that, besides providing greater flexibility and agility, be legitimated by representative participation of the segments that compose the academic community of UNOESC.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da teoria organizacional merece ser contextualizado na evolução histórica dos últimos séculos. Partindo da revolução industrial, época de profundas mudanças de valores que originou o paradigma de mercado vigente há cerca de 250 anos, o conceito de organização sofreu drásticas mudanças, evoluindo de empresa artesanal para empresa burocrática. Desde então, a vida humana associada parece estar relacionada ao ambiente das organizações, sendo que foi neste contexto que a burocracia desenvolveu-se como forma de regular e de instrumentalizar as organizações para conviver com um crescimento acelerado, tanto em tamanho, como em complexidade.

As principais características atribuídas à organização burocrática (estrutura hierárquica, especialização por função, regras e políticas uniformes, padronização de procedimentos, perspectiva de carreira profissional, impessoalidade nas relações de trabalho) atenderam às necessidades das organizações enquanto estas conviviam num ambiente de relativa estabilidade, certeza e previsibilidade.

Atualmente, em um ambiente completamente contrário a este, sendo de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, acredita-se que a hierarquia pode levar ao imobilismo e à especialização por funções, aliada à alta formalização, à incapacidade treinada, que gradativamente anula a capacidade do homem de pensar, criar e inovar.

Segundo MITROFF (1994), as grandes burocracias tornaram-se vítimas do próprio sucesso passado, estando presas a um padrão que não funciona mais. Desde 1945, os princípios de *design* adotados pelas organizações são os mesmos, ou seja: separar funções de negócios em departamentos autônomos, colocar diferentes produtos em linha de produtos separados e colocar regiões geográficas separadas em unidades de negócios separadas. Só que estes três princípios, na medida em que os ciclos de vida dos produtos encurtaram, a obsolescência aumentou e as inovações são constantes, estão caindo por terra. No momento atual, torna-se necessário reconceitualizar as

características da própria burocracia, como melhor opção de organização. Não se trata de eliminá-la em um processo de ruptura, mas sim de promover um conjunto de mudanças que proporcione um significativo “afrouxamento” de suas características, levando a um novo *design* organizacional, capaz de dotar as organizações da flexibilidade e agilidade requeridas em um ambiente dinâmico e mutável. São muitas as alternativas e experiências neste sentido, vivenciadas por várias organizações de diferentes portes e segmentos.

Nas últimas décadas, o mundo mudou muito, evoluiu assustadoramente. A economia, os meios de produção e de comunicação foram globalizados, como se não mais houvesse fronteiras. As organizações, por meio dos recursos de tecnologia, racionalização de custos, entre outros, tornam-se mais competitivas a cada dia (hora, minuto ...).

As universidades, neste ambiente, não são muito diferentes. Percebe-se, entretanto, que estas instituições evoluíram pouco em relação às demais organizações. Tudo parece indicar que ao longo dos séculos, as universidades foram estruturadas para mudar lentamente, como forma de perenizar suas atividades. BUARQUE (1994) menciona que, diferente do cenário mundial, a universidade mostra-se estática, se acomoda e reage contra, limitando-se à repetição, à defesa de currículos, ao monopólio do diploma, à reivindicação de direitos e privilégios, ao cumprimento de normas e planos de carreira. O mesmo autor menciona também que seja qual for o caminho da humanidade, ele passa pela universidade, que terá que assustar-se consigo própria e promover as transformações que a dotem da agilidade e flexibilidade requeridas a uma atuação mais efetiva, como forma de vislumbrar soluções alternativas para superar os sustos e a perplexidade deste final de século. Não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estrutura inchada e infindáveis jogos de poder.

Hoje, pelo mesmo motivo (perenização), as universidades devem mudar, tornarem-se mais ágeis e flexíveis, para melhor atender a sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros. Torna-se imperativo racionalizar, visando o retorno do resultado dessa otimização para a própria sociedade.

1.1 Tema e problema de pesquisa

No contexto descrito, o presente estudo concentrou-se na estrutura organizacional, por entender-se que a mudança de *design* organizacional é fundamental para a flexibilização da universidade. A modernização estrutural é uma das alternativas que as universidades terão que buscar para otimizar a aplicação dos seus cada vez mais limitados recursos, bem como, para atender a uma demanda que aumenta ano a ano. A universidade evoluiu tecnologicamente, mas tudo indica que a estrutura não acompanhou esta evolução. Para que as organizações possam acompanhar o rumo dos acontecimentos, STONER e FREEMAN (1995) recomendam que mudanças tecnológicas, estruturais e de atitudes estejam intimamente interrelacionadas.

No Brasil, por força de lei, as universidades permaneceram estruturadas da mesma forma por quase trinta anos. Mesmo os poucos ajustes que ocorreram, foram mais na forma (aparência) do que na substância. O modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pela grande maioria das universidades brasileiras é decorrente da Lei nº 5540 de 1968, que estabeleceu as normas, diretrizes e parâmetros para a organização deste tipo de instituição, seja ela de direito público ou privado. A Constituição de 1988, que dá ampla autonomia às universidades e a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de dezembro de 1996, que revoga a Lei nº 5540, não exige mais a organização por departamento, e permite inclusive a constituição de universidades vocacionadas, entre outros avanços. No entanto, ainda não é possível vislumbrar nenhum movimento mais substantivo que tragá em seu bojo mudanças estruturais profundas. As propostas, onde existem, e que cogitam a mudança estrutural, geralmente posicionam-se em torno das mesmas bases, sendo ainda diferente das organizações com fins lucrativos, que têm encontrado soluções bem mais efetivas para conviver num ambiente de instabilidade e incerteza.

É importante esclarecer que, para efeitos deste estudo, universidade é a instituição de ensino superior que adota a estrutura física e organizacional de campus universitário e que atua em múltiplas áreas de conhecimento. Portanto, não há uma preocupação em focar instituição que funcione como Faculdade isolada, embora muito do que possa ser dito, ou argumentado, possa servir também para este tipo peculiar de

instituição.

Com base na argumentação apresentada foi possível formular o seguinte problema de pesquisa:

“Até que ponto e de que maneira a estrutura organizacional da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, considerando a sua característica multi-campi, acompanha a evolução e as tendências sobre configurações estruturais?”

1.2 Justificativa teórica e prática

Do ponto de vista teórico, percebe-se uma tendência dos pesquisadores de enfocarem o tema estrutura organizacional a partir das especificidades internas das universidades. Neste trabalho, procurou-se fazer justamente o contrário: estudar a evolução do conceito de estrutura organizacional e quais as tendências em relação ao tema, nos mais variados segmentos e enfocando organizações de naturezas diversas, para, a partir daí, buscar um entendimento mais amplo das especificidades dos critérios de estruturação adotados pelas universidades brasileiras, bem como identificar quais são os principais obstáculos que impedem a modernização desse tipo particular de estrutura. Por entender-se que a estrutura de uma universidade não se encerra em si mesma, tudo o que já foi pesquisado sobre o tema pode auxiliar no entendimento da questão em estudo.

Assim, o presente trabalho procurou dar uma contribuição teórica em um tema que tem sido objeto de poucos trabalhos de cunho científico, ao mesmo tempo em que tal contribuição foi proporcional ao estágio de desenvolvimento de um mestrando em fase de dissertação, com um enfoque muito mais de iniciação do que de maturidade científica, o que não implica em deslizes metodológicos ou em acomodação na busca de alternativas criativas para o problema que se apresenta, que são pressupostos básicos à qualquer trabalho científico.

Por outro lado, do ponto de vista prático, este trabalho pode vir a contribuir, guardadas as suas proporções, para uma melhor compreensão das causas que levaram ao

imobilismo estrutural das universidades brasileiras, bem como na busca de alternativas, ou de indícios que as antecedam, para um novo *design* organizacional que permita às universidades utilizarem de forma mais efetiva a prerrogativa da autonomia tão desejada. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, dá autonomia didático-pedagógica, administrativa e financeira às universidades, e a nova LDB também abre enormes possibilidades de modernização da estrutura e funcionamento das universidades, porém falta ainda vontade política para operacionalizar essa autonomia e essa modernização. Atualmente, se está diante de uma oportunidade ímpar de buscar novas soluções estruturais, que permitam as universidades tornarem-se menos centralizadas, mais flexíveis e ágeis, podendo assim, desempenhar o seu papel de forma mais efetiva junto à sociedade.

A opção escolhida para desenvolver e abordar um tema tão complexo foi o método do estudo de caso e a instituição objeto de estudo foi a UNIVERSIDADE DO OESTE CATARINENSE - UNOESC.

Pensou-se, inicialmente, em adotar o método multi-caso, aplicado a todas as universidades do sistema fundacional catarinense, o que, por um lado permitiria uma visão mais ampla do tema, mas, por outro lado, demandaria tempo e custo elevado, associado ao risco de deparar-se com limitações e incongruências numa pesquisa de grande porte, o que poderia, inclusive, inviabilizar o estudo.

A opção por um estudo multi-caso aplicado a uma amostra de universidades do sistema fundacional catarinense também foi descartada em função de não haver número de universidades suficientes para a extração de uma amostra significativa, já que, ao todo, o sistema fundacional catarinense é formado por dezoito (18) universidades. Utilizar uma amostra intencional por alguma semelhança também não é recomendado, visto que as 18 universidades que integram o sistema fundacional catarinense apresentam características variadas em termos estruturais.

Já a escolha da UNOESC para o estudo de caso deu-se em função dos seguintes pontos:

- O pesquisador é professor da UNOESC e tem liberdade de circulação e acesso a qualquer informação desejada.

- A UNOESC é uma universidade multi-campi, com cada campus sendo administrado de forma independente, no que tange aos aspectos administrativos, financeiros e de ensino, mas vinculados à Reitoria por estratégias, objetivos, metas e normas institucionais.

- Cada campus da UNOESC está sediado no município pólo de cinco microrregiões do grande oeste catarinense, que são: Chapecó, Joaçaba, Videira, São Miguel D'Oeste e Xanxerê. Assim, cada campus convive com diferenças culturais, sociais, políticas e econômicas, ao mesmo tempo em que devem buscar a integração dessa diversidade por meio de objetivos comuns.

- A UNOESC oferece 21 cursos de graduação, diversos cursos de pós-graduação a nível de especialização e cursos de mestrado em convênio com a UFSC. Sua comunidade universitária é composta por 9.644 (nove mil, seiscentos e quarenta e quatro) alunos, a nível de ensino fundamental e médio, de graduação e de especialização, 232 (duzentos e trinta e dois) funcionários técnico-administrativos e 491 (quatrocentos e noventa e um) professores.

- Trata-se de uma universidade jovem, constituída em 1991 e reconhecida pelo Conselho Federal de Educação em 1996. Sua origem decorre da unificação das fundações educacionais já existentes em torno de um único projeto de universidade.

- Embora jovem, a UNOESC destacou-se no Exame Nacional de Cursos promovido pelo Ministério da Educação e Desporto nos dois últimos anos, tanto no curso de Administração, quanto no de Direito. Por outro lado, a mesma avaliação revelou uma realidade já conhecida nas universidades privadas, com baixos níveis de titulação e de tempo de dedicação exclusiva do seu corpo docente, que na sua maioria é especialista e horista.

Assim, a escolha da instituição objeto de estudo recaiu sobre uma universidade de médio para grande porte, distribuída numa estrutura multi-campi complexa e dinâmica, que permitiu testar o modelo de pesquisa com significativas condições de êxito, como se verificou na prática.

1.3 Objetivos

Esta pesquisa privilegiou os seguintes aspectos:

1.3.1 Objetivo geral

Verificar até que ponto e de que maneira a estrutura organizacional da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, considerando a sua característica multi-campi, acompanha a evolução e as tendências sobre configurações estruturais.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a estrutura organizacional da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC.

- Analisar a estrutura organizacional da UNOESC, quanto à evolução e às tendências sobre configurações estruturais, considerando o modelo proposto como *design* de pesquisa e construído a partir do referencial teórico.

- Propor alternativas de configuração para a universidade em estudo, considerando a evolução e tendências abordadas, bem como a sua trajetória histórica, a sua cultura e os seus valores.

1.4 Estrutura do trabalho

Na base teórica-empírica presente nos capítulos dois a quatro, buscou-se apresentar, inicialmente, as características do modelo burocrático, sendo abordados, a seguir, os conceitos e definições de estrutura organizacional. Posteriormente foram

apresentadas as variáveis que afetam ou são afetadas pela estrutura organizacional. Em seguida, procurou-se traçar a evolução das configurações estruturais ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo. Na sequência, apresentou-se as tendências de configuração estrutural e o contexto no qual as mesmas estão prosperando ou sendo testadas. A estas tendências de configurações deu-se o nome de “estruturas flexíveis”, já que não há um corpo teórico de conhecimento aceito pelos pesquisadores organizacionais. O que existe são fragmentos extraídos de diversos autores, cujas obras, muitas vezes, nem têm como foco principal o estudo das estruturas organizacionais. Por último, buscou-se traçar um diagnóstico e uma análise da estrutura organizacional das universidades brasileiras, para, em seguida, apresentar alguns estudos que propõem mudanças estruturais que tragam em seu bojo algumas das tendências rumo a uma estrutura “flexível”.

O método adotado foi retratado no capítulo cinco deste relatório e, nele, procurou-se relatar em detalhes todos os encaminhamentos adotados ao longo do estudo, já que buscou-se trabalhar com um leque mais variado de opções metodológicas. No método, abordou-se: a) a delimitação do estudo, no que tange a definição e seleção da amostra aleatória e representativa dos segmentos que compõem a UNOESC e que participaram da pesquisa de campo; b) o delineamento do estudo, justificando, principalmente, a opção pelo estudo de caso; c) o *design* de pesquisa, onde procurou-se sistematizar, na forma de uma matriz, como as variáveis em estudo se comportaram durante a evolução dos modelos de estrutura organizacional, aqui definidos como estruturas tradicionais, divisionais, temporárias e flexíveis; d) as técnicas de coletas de dados, baseadas principalmente na aplicação coletiva de um questionário junto a amostra selecionada; e) as técnicas de análise e interpretação dos dados, para as quais contou-se com o apoio do sistema de análise estatística de dados francês denominado SPHINX; e, por último, f) as limitações verificadas ao longo do estudo.

No que tange ao capítulo seis de análise e interpretação de dados, seu conteúdo foi dividido em quatro partes ou itens. No primeiro, procurou-se apresentar a configuração estrutural adotada atualmente pela UNOESC, para permitir uma melhor compreensão dos resultados de pesquisa. A segunda parte contém os resultados da pesquisa na forma de gráficos e tabelas, com as respectivas análises, em relação às

questões fechadas, escalares e abertas. Já no terceiro item, os resultados foram analisados frente ao *design* de pesquisa, para relacionar a posição da UNOESC na matriz proposta. Por último, na quarta parte, foi apresentada, comentada e justificada a proposta de estrutura organizacional para a UNOESC, à luz dos resultados de pesquisa, do referencial teórico considerado, da cultura e dos valores vigentes na universidade em estudo e da experiência do autor e de pessoas que de alguma forma contribuíram com alguma sugestão para a formulação da proposta.

O capítulo sete das considerações finais, foi dividido em três partes. Na primeira foram apresentadas as conclusões, no que tange aos resultados e às variáveis de pesquisa, bem como em relação à proposta de configuração estrutural para a UNOESC. Na segunda parte, formulou-se recomendações acerca do uso da pesquisa-ação, como forma de dar continuidade ao estudo e de estabelecer e legitimar um modelo de estrutura para a UNOESC. Já na terceira e última parte, foram apresentadas sugestões derivadas do estudo.

Por último, relacionou-se nas referências bibliográficas os autores que embasaram ou foram utilizados ao longo do trabalho.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em primeiro lugar, torna-se fundamental enfocar o modelo burocrático, pois é sobre este modelo que as organizações modernas estão fundamentadas. Assim, não se pode pensar em discutir o tema “configurações estruturais” sem ter como pano de fundo o modelo burocrático, já que a estrutura organizacional é um meio pelo qual as organizações buscam facilitar o atingimento de seus objetivos. Sendo assim, a estrutura organizacional é o resultado da interdependência e da interrelação de um conjunto de variáveis e de características que constituem e compõem uma organização.

2.1 O Conceito de burocracia e os fundamentos do “tipo ideal” de Weber

A burocracia é uma estratégia de administração adotada desde as formações pré-capitalismo, mas que assumiu um papel decisivo e autônomo no século XX. Para MOTTA e PEREIRA (1988, p. 21), “... uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”. Assim, as organizações são frutos do racionalismo, que é a crença ilimitada na razão humana.

A sociedade moderna é caracterizada pelas organizações, que assumem caráter econômico, político, cultural, religioso, etc. As organizações têm um importante papel na formação da personalidade do indivíduo, ao mesmo tempo em que delas depende o desenvolvimento de um país. Assim, o primeiro objetivo da administração das organizações é o aumento da eficiência e da produtividade, sem o que não existe desenvolvimento.

A burocracia pode ser encarada como um sinônimo de organização. Entretanto, no sentido popular do tema, burocracia significa papelada, ineficiência, ou seja, o conceito concentra-se justamente nos defeitos do sistema burocrático.

MOTTA e PEREIRA (1988) enfatizam que Max Weber não considerou a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação. Ele estudou burocracia como um “tipo ideal”, sem conotação de valor. O tipo ideal é uma abstração, na qual são definidas as características extremas desse fenômeno, de forma que ele apareça em seu sentido puro. Como o tipo ideal é inatingível, até mesmo em função da natureza humana, não existe organização exatamente pura.

CAMPOS (1978), dez anos antes, já procurava apresentar os fundamentos da organização burocrática do tipo ideal, que deveriam ser vistos como idéias interdependentes:

- a) Toda norma legal pode ser estabelecida por acordo ou imposição, com vistas aos fins utilitários ou valores racionais.
- b) O processo administrativo é a busca racional do interesse, dentro dos limites estabelecidos pelos preceitos legais.
- c) A pessoa que representa a autoridade ocupa um “cargo” de onde emanam ordens impessoais que orientam as ações.
- d) A pessoa que obedece à autoridade o faz apenas na qualidade de “membro” da organização.
- e) Os membros da organização, enquanto obedientes àquele que detém a autoridade, não devem obediência a ele como indivíduo, mas à ordem impessoal.

Ainda seguindo o raciocínio de CAMPOS (1978), a autoridade racional legal pressupõe:

- a) Uma organização contínua de cargos, delimitados por normas.
- b) Uma área específica de competência, o que implica em uma sistemática divisão do trabalho, atribuição ao responsável da autoridade para o desempenho das funções e definição dos instrumentos de coerção e a limitação do seu uso a condições predefinidas.

- c) A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia, considerando o direito de apelação e exposição de queixas dos inferiores aos superiores.
- d) As normas que regulam o exercício de um cargo podem ser regras técnicas ou normas. Em ambos os casos, sua aplicação é racional e torna imprescindível a especialização. Assim, um membro do quadro administrativo só está qualificado para uma função quando demonstrar preparo técnico.
- e) Os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração. Existe uma separação entre a propriedade da organização, que é controlada na esfera do cargo, e a propriedade pessoal do funcionário, acessível ao seu uso privado.
- f) Ao ocupante não é dada a condição de apreciação do cargo. Os direitos do cargo são estabelecidos para garantir o caráter objetivo e independente da conduta do cargo.
- g) Atos administrativos, decisões, normas, são formuladas e registradas em documentos que as formalizam e lhe dão legalidade. “A combinação de documentos com uma organização contínua de funções constitui o *bureau*, que é o núcleo de todos os tipos de atividade moderna das associações”. (CAMPOS, 1978, p.18)

Neste modelo puro, os funcionários nomeados para cargos do quadro administrativo atuam conforme os seguintes critérios:

- a) São livres e estão sujeitos à autoridade apenas que diz respeito às suas obrigações oficiais.
- b) Estão organizados numa hierarquia de cargos claramente definida.
- c) O cargo é preenchido mediante uma livre relação contratual.
- d) Os candidatos são selecionados com base na sua qualificação técnica, que pode ser testada por exames. Os candidatos são nomeados e não eleitos.

- e) São remunerados com salários fixos pagos em dinheiro, geralmente com direito a pensão. Somente em determinadas circunstâncias a autoridade empregadora pode rescindir o contrato, mas o funcionário é livre para demitir-se. A escala salarial é ascendente de acordo com o nível hierárquico.
- f) O cargo é considerado a principal ocupação do funcionário.
- g) O cargo estabelece os fundamentos de uma carreira, galgada pela promoção, com base na antigüidade, no merecimento ou em ambos.
- h) O funcionário trabalha desligado da propriedade dos meios de produção e não se apropria do cargo.
- i) Está sujeito a uma rigorosa disciplina e ao sistemático controle no desempenho do cargo.

Analisando o “tipo ideal” de burocracia de Max Weber, é possível perceber que a grande maioria dos fundamentos anteriormente apresentados estão presentes nas organizações de hoje, claro que numa graduação diferente da sua forma pura, já que Weber não considerou neste modelo a estrutura informal, que se forma a partir das crenças e valores do seus membros. Disciplina, especialização, hierarquia, autoridade legal, carreira vertical e formalização são ainda características presentes nas organizações, que, se por um lado, tornam possível a sua organização e funcionamento, por outro, condicionam o ser humano a se comportar de uma certa maneira, tolhendo-lhe, muitas vezes, a sua capacidade de pensar e de usar a criatividade e a inovação.

2.2 Os conflitos e disfunções da burocracia

Utilizando-se das críticas de Goldner, CAMPOS (1978) apresenta alguns conflitos ou pontos obscuros na teoria de Max Weber, que são:

- Weber não vislumbra a possibilidade de que a efetividade das

características burocráticas possam variar segundo a forma pela qual as normas são introduzidas, quer pela imposição ou coerção, ou por acordo, como se o contexto cultural fosse neutro diante dos diversos métodos de introdução das normas burocráticas.

- Weber utilizou a burocracia governamental como modelo explícito, quando, se tivesse considerado a burocracia da fábrica, com suas tensões entre supervisores e subordinados, teria percebido que uma certa norma pode ser mais racional ou vantajosa para um estrato, normalmente o gerencial, do que para outro, geralmente o trabalhador.

- O fundamento primeiro da administração burocrática recai sobre o conhecimento técnico, sendo que as modernas técnicas de administração se caracterizavam pela importância atribuída à especialização.

- A burocracia era vista por Weber como o “fruto mais racional” da disciplina, como se o seu uso pudesse adequar as ações do indivíduo a um complexo padrão de maneira que as mesmas pudessem ser rigorosamente controladas.

- Weber concebia a burocracia como uma organização bifacial, baseada, de um lado, na especialização e de outro na disciplina. Em relação a especialização, a obediência é invocada como um meio para a realização de um fim, considerando que um indivíduo obedece por entender que a norma ou ordem é a melhor forma de atingir um objetivo. Do ponto de vista da disciplina, acreditava-se que um indivíduo acataria uma ordem, afastando o julgamento sobre sua racionalidade ou moralidade, principalmente por causa da posição ocupada por quem ordena. Esse raciocínio apresenta uma dualidade, pois de um lado (especialização), o indivíduo acata uma ordem ou norma devido aos seus sentimentos sobre ela e, de outro (disciplina), acata-a independente de seus sentimentos, entendendo a obediência como um fim em si mesmo. Isso dá a entender que existem duas formas de burocracia, uma *representativa*, baseada nas normas estabelecidas por acordo, e uma *punitiva*, baseada na imposição de normas e na obediência incondicional.

- Em relação a autoridade decorrente da competência técnica, ela depende da garantia de um consentimento voluntário, que não reside apenas na competência técnica. CAMPOS (1978) cita um exemplo extremo adotado por Parsons que corrobora esta

idéia: os judeus nos campos de concentração, manipulados pelos médicos nazistas, não negavam sua competência técnica, mas, nem por isso, aceitavam suas atrocidades.

- Weber acreditava que a burocracia era superior a outras formas de administração por causa de sua estabilidade, fidedignidade, calculabilidade dos resultados e magnitude de suas operações. No entanto, a aceitação do modelo burocrático não pode ser explicado pelas suas funções manifestas, pois a burocracia cria uma rede complexamente ramificada de consequências que não pode ser analisada ou justificada por meio do raciocínio linear.

Com base nas críticas de Merton, CAMPOS (1978) enfatiza as disfunções do modelo burocrático, quais sejam:

- A preparação das pessoas para se comportarem de determinada maneira em dada situação, condicionam o seu comportamento de tal forma que as levam a “incapacidade treinada”. Para ilustrar isso, CAMPOS (1978) utiliza o seguinte exemplo proposto por Burke: o mesmo apito que faz com que os pintinhos saibam que está na hora de comer, é utilizado para reunir os “pintinhos treinados” para o abate. Assim, a preparação ou o treinamento podem levar à incapacidade, diante de uma situação nova, para a qual as pessoas ainda não tenham sido preparadas. É como se as pessoas fossem preparadas para ver somente sob uma determinada ótica, fazendo com que tudo que nela não se enquadrasse fosse desconsiderado ou não fosse percebido.

- Para que a burocracia funcione é necessário um alto grau de conformidade com as responsabilidades atribuídas. Daí a importância da disciplina, que, para se efetivar, requer a internalização de sentimentos que, frequentemente, são mais intensos que o necessário, como o engenheiro que super-dimensiona a estrutura de um prédio para garantir que ele não caia. Essa ênfase pode levar a uma transferência de sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pela norma. Em outras palavras, promove-se um deslocamento dos objetivos pelos quais valores instrumentais se convertem em valores finais. Isso produz rigidez e imobilismo que leva à incapacidade de promover ajustes imediatos. Assim surge o formalismo e, por que não dizer, o ritualismo, baseado no apego excessivo às exigências dos procedimentos, que inibem a criatividade e a capacidade inovativa do ser humano.

- A vida funcional de um indivíduo é projetada para ele através da perspectiva de uma carreira, na qual ele possa galgar promoções por mérito, antigüidade, ou atingir a aposentadoria. Esse raciocínio visa condicioná-lo ao trabalho disciplinado e ao acatamento das ordens, fazendo com que o mesmo adapte seus pensamentos, sentimentos e atuações à perspectiva da carreira. No entanto, esta mesma perspectiva da carreira, leva ao conformismo e ao exagero na observância às normas, resultando no conservadorismo e no tecnicismo.

- Os funcionários compartilham dos mesmos interesses que seus colegas, por acreditarem ter um destino comum, reduzindo assim a agressividade do grupo, o que é considerado positivo, sob a ótica burocrática. Entretanto, o “espírito de grupo” e a estrutura informal (não reconhecida pelo modelo burocrático Weberiano) fazem, por vezes, com que os funcionários busquem a defesa de seus interesses próprios, de onde derivam posturas defensivas sempre que os grupos informais se sentirem ameaçados. Assim, oculta-se informações a um determinado chefe, sobrecarrega-se outro com excesso de documentos, entre outras atitudes, que visam resgatar a integridade do grupo.

- Numa burocracia organizada em torno de grupos formais, as relações numa rede organizada de expectativas sociais apoiam-se nas atitudes dos membros desses grupos. Como as normas de impessoalidade orientam o comportamento do grupo, qualquer atitude contrária à conformidade com as normas, desperta a hostilidade daqueles que as legitimam. Daí emergem fortes resistências à mudança na ordem das coisas.

- A burocracia cria a perspectiva de buscar a homogeneização da personalidade humana, via impessoalidade. Ou seja, os processos de seleção são orientados para organizar as pessoas pela proximidade de seus traços de personalidade com o perfil requerido pelo cargo. Se todos se comportam mais ou menos iguais, como esperar posturas criativas ou capacidade de adaptação às contingências ambientais?

Um dos efeitos da impessoalidade, da disciplina, da comunicação hierarquizada, da autoridade legal e da estrita observância às normas é a auto-alienação, que, para RAMOS (1984, p. 56), “... resulta de pernicioso articulação do indivíduo no

trabalho, na qual ele se sente estranho a si mesmo”. Quando o ambiente organizacional impõe ao indivíduo normas e regras que vão contra os seus princípios, mas que, por força econômica (ter uma remuneração para poder consumir), ele não pode prescindir, a única saída, para suportar este tipo de violência, é a auto-alienação (sentir-se estranho a si mesmo). Assim, a auto-alienação é a maneira que o indivíduo encontra para ajustar-se a um trabalho que exige um elevado esforço de auto-racionalização de sua conduta. A auto-alienação está presente de forma mais marcante em trabalhos rotineiros, que, normalmente, impedem ou não requerem o uso da dimensão política do ser humano, expressa por meio do pensamento. A auto-alienação é menor em trabalhos que estimulem a dinâmica de grupo e a participação, que é considerada a principal forma de minimizar a auto-alienação (não é possível romper com ela, pois em maior ou menor grau, o ser humano sempre terá que, na condição de ser social, se submeter ao meio), já que, via participação, o indivíduo é levado a pensar e a desenvolver o seu potencial criativo.

Os PINCHOT (1994) apresentam também um conjunto de críticas que procuram indicar por que o modelo burocrático não funciona mais, que são:

- Entre os trabalhadores do conhecimento percebe-se um grande componente de trabalho em equipe e de auto-direção. Neste contexto, o controle remoto por chefias distantes mais atrapalham do que ajudam. As organizações atuais não comportam mais uma estrutura hierárquica rígida, muito pelo contrário, este tipo de estrutura está dando lugar a equipes descentralizadas e com interligação horizontal, onde os chefes não estão em condições de dar ordens aos trabalhadores do conhecimento.

- Com as máquinas executando a maior parte do trabalho rotineiro, o trabalho remanescente exige iniciativa e flexibilidade. Assim, o homem passa a se preocupar muito mais com a busca da inovação, em sistemas fluídos e imperfeitos. A burocracia por sua vez, inibe a iniciativa e a dedicação, na medida em que busca incutir nas pessoas a obediência e a lealdade às normas, quando a ação deveria emanar dos valores interiores que são caros à pessoa, até como forma de minimizar as causas da alienação. As empresas de hoje estão procurando restaurar a criatividade e a capacidade de inovação, que foram destruídos pelo sistema de ensino que pregava (ou ainda prega) a

obediência, a pontualidade e a capacidade de se sentar quieto por longo período, realizando tarefas repetitivas, que exigem decorar conteúdos, sem a necessidade do pensamento crítico.

- A disciplina inibe a habilidade natural do ser humano de trabalhar em equipe, quando, num ritmo acelerado de mudanças, como o atual, a inovação de sucesso depende, em parte, do poder das equipes.

- A especialização continua sendo importante, no entanto, a interconexão dos problemas num ambiente complexo exige cada vez mais a integração dos pontos de vista e das atividades, fazendo com que o trabalho não se restrinja completamente dentro de uma especialização. Cada vez mais o trabalhador deve ser tanto especialista como generalista. Neste contexto, as equipes de projeto ganham força, pois se constituem em equipes multidisciplinares que aprendem conjuntamente com a evolução do projeto.

- A qualificação única, decorrente da especialização, cria a necessidade de ter trabalhador idêntico, para substituir alguém que adoece, por exemplo. Este sistema de habilidade estreitamente definidos é dispendioso e inibe a flexibilidade. As relações sindicais rígidas funcionam como mantenedoras dessa rigidez, pela classificação de cargos contratualmente definidos. Os programas de multiquificação adotados por algumas empresas estão provando que “melhoram o moral, a velocidade e a eficiência, ao tornar menos rígidas as classificações dos cargos e ao desenvolver uma força de trabalho mais flexível através do treinamento diversificado dos empregados”. (PINCHOT, 1994, p. 39)

- No sistema burocrático, os empregados não são responsáveis pela coordenação do seu trabalho ou de colegas do mesmo nível. A coordenação é algo de cima para baixo. Os empregados têm apenas que realizar bem a sua especialidade. No entanto, a velocidade imposta nos dias de hoje requer uma integração por meio da comunicação interorganizacional e horizontal entre colegas e não através da hierarquia. Nas organizações inteligentes, as comunicações são diretas, sem intermediários.

Numa análise mais ampla, é possível concluir que os PINCHOT(1994) também não propõem a ruptura do modelo burocrático, mas adaptações requeridas pelo estágio evolutivo atual das organizações.

John Kenneth GALBRAITH (1996) aponta duas falhas básicas no que ele chama de “síndrome burocrática”, que são:

- A primeira e mais evidente é a substituição do pensamento pela disciplina. GALBRAITH menciona que a disciplina é inevitável, pois deve-se buscar de bom grado um objetivo comum. Mas, ao mesmo tempo em que se deve ser cooperativo na busca dos propósitos, é também tão importante, a necessidade de questionar estes propósitos e, quando for o caso, efetivar as mudanças necessárias. Para isso, o pensamento é indispensável. Se o homem é um ser multidimensional, não dá para entender essa visão unidimensional que torna excludente o pensamento, como forma de condicionar as pessoas à disciplina (grifo do autor).

- A segunda, correlata com a primeira, é a existência de uma dinâmica interna que leva à proliferação implacável de pessoal gerencial e outros. O maior indicador de prestígio e de *status* de uma pessoa é o número de pessoas a ela subordinada. Isso leva a uma tendência irresistível de acrescentar gerentes, técnicos, assessores, etc. O único lugar onde a proliferação é contida é no chão-de-fábrica, pois lá é necessário melhorar constantemente a produtividade. Esta questão é reforçada por TOMASKO (1992), no item 2.7.1, deste trabalho, que enfoca os fatores que levaram ao inchaço da pirâmide empresarial.

Em suma, as características da burocracia enfatizam a dimensão social do ser humano que é condicionado a se comportar dentro de um conjunto de normas que afetam inclusive a sua capacidade de pensar. Por outro lado, não se vislumbra até o momento um modelo que supere o burocrático. As tentativas acabam girando em torno do mesmo eixo, a burocracia, e conseguem, no máximo, afrouxar algumas de suas características (o que já representa um grande avanço). Mesmo PERROW (1976), quando propõe o modelo intitulado “não-burocrático”, para um tipo de serviço ou atividades para o qual seja difícil estabelecer padrões, não consegue fugir do modelo burocrático, mas apenas propõe uma variação deste modelo. Isso, por que não se consegue conceber uma organização sem um mínimo de disciplina, de hierarquia, de especialização, de autoridade legal (quando o momento assim requerer), de perspectiva de carreira (mesmo que lateral), entre outras características. As tentativas de romper

radicalmente com a burocracia tendem a não dar certo, pois, geralmente, como ocorre com um organismo vivo que percebe em si um corpo estranho, a organização envia esforços para retornar ao seu estado natural, ou estado estável, o que restaura (mesmo que parcialmente) as principais características da burocracia. A vida organizacional, em função da sua complexidade, requer algumas características burocráticas, entretanto, as pessoas e, principalmente, os administradores devem ter consciência das disfunções do modelo burocrático, como forma de evitar que a burocracia se torne um fim e não um meio de a organização atingir seus objetivos.

Dá para se afirmar que a burocracia tornou-se o principal paradigma organizacional da modernidade, no qual se percebe uma série de disfunções e de entropias, mas, sem que se possa imaginar uma outra forma para a vida organizacional que traga em seu bojo outra concepção paradigmática.

Por isso, os conceitos e a evolução dos modelos de estrutura organizacional, que são vistos a seguir, foram diretamente influenciados pela evolução do modelo burocrático.

2.3 Conceitos e funções da estrutura organizacional

Para DRUCKER (1977, p. 555):

"a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Tudo que ela gera são atritos e frustrações. A organização errada realça os pontos que não devem ser realçados, aprofunda as disputas desimportantes e levanta tempestades sobre questões triviais. Ela salienta as deficiências, em vez das virtudes. A estrutura organizacional correta constitui, portanto, pré-requisito para o bom desempenho".

Conforme MAXIMIANO (1985, p. 154), a estrutura organizacional "é o

produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos".

Segundo VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades dos níveis mais baixos e dos mais altos são especificadas e o sistema de comunicação é delineado para permitir que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete, com vistas ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Para CURY (1988), a estrutura organizacional compreende a disposição física das diversas unidades que integram a empresa (departamentos, divisões, seções, entre outros) e as relações entre superiores e subordinados. O mesmo autor salienta que a estrutura não envolve apenas o esqueleto, mas todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, sistemas de autoridade e de comunicação da empresa.

JUCIUS e SCHLENDER (1990) enfatizam que a disposição sistemática da estrutura organizacional não é estática, pois suas linhas indicam relações dinâmicas entre os membros da organização.

STONER e FREEMAN (1995, p. 230) definem a estrutura organizacional como sendo "a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas".

Na visão de MINTZBERG (1995, p. 10), "a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre as tarefas".

STONER e FREEMAN (1995) detalham as estruturas organizacionais de duas formas:

- Em relação ao alcance da gerência, as estruturas organizacionais podem ser altas ou achatadas. Altas quando caracterizadas por um alcance de gerência pequeno e muitos níveis hierárquicos e, achatadas, quando caracterizadas por um grande alcance da gerência e poucos níveis hierárquicos. As estruturas altas possuem uma longa cadeia de

comando que retarda a tomada de decisão. Por outro lado, estruturas achatadas reduzem custos ligados aos vários níveis de gerência, e estão se constituindo numa tendência destes últimos anos, como pode ser visto no item 2.7 - *Downsizing*.

- A estrutura formal (definida pela organização e apresentada no organograma) convive com a estrutura informal. Os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal e, sua confecção, pode assinalar defeitos na organização, como duplicação de esforços ou conflitos potenciais. No entanto, o organograma não consegue captar a estrutura informal, que é descrita por STONER e FREEMAN (1995, p. 231), sob a ótica de Simon, como "os relacionamentos interpessoais, dentro da organização, que afetam decisões internas mas que ou são omitidos do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo". STONER e FREEMAN (1995) ainda acrescentam que a estrutura informal forma-se a partir de relacionamentos não reconhecidos que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos indivíduos, independente da vontade dos dirigentes da organização. Os mesmos autores mencionam que Barnard foi um dos primeiros estudiosos a reconhecer a importância das estruturas informais, como uma forma de ajudar os membros da organização a satisfazer suas necessidades sociais e a realizar coisas. Dessa forma, a análise organizacional deve considerar a existência da estrutura informal, mas sem cometer a imprudência de tentar formalizá-la (pois deixaria de ser informal) ou influenciá-la de uma forma autoritária.

Na perspectiva, ainda bastante atual, de RAMOS (1983), a estrutura organizacional é o elemento primordial na configuração da situação administrativa. Para este autor (1983, p. 10), "o funcionamento da estrutura organizacional carece de cooptação das motivações e de adequadas relações humanas". Pode-se dizer que a estrutura organizacional tem nos grupos o seu papel configurativo prescípua. RAMOS (1983, p. 11), a partir da visão de Victor Thompson, afirma que "sem os grupos as organizações seriam, na verdade, uma *jungle*".

Segundo HALL (1984), a estrutura organizacional atende a três funções básicas, a saber:

1ª função: as organizações procuram realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais.

2ª função: as estruturas buscam minimizar, na medida do possível, a influência das variações individuais sobre a organização.

3ª função: As estruturas são os contextos nos quais o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Na revisão da bibliografia sobre estrutura organizacional, percebe-se que vários autores tratam o processo de estruturação e de análise estrutural como departamentalização, sendo a estrutura organizacional o resultado deste processo. Assim, para fins deste trabalho, os diversos critérios de departamentalização e tipos de estrutura organizacional têm a mesma finalidade, que é a de facilitar a compreensão das possibilidades existentes para se estruturar ou reestruturar uma organização, que, no caso específico deste estudo, são as universidades.

2.4 Departamentalização: objetivos e processos

ARAUJO (1991, p. 156) conceitua departamentalização como sendo "o processo de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação".

Já para STONER e FREEMAN (1995, p. 230) a departamentalização é o "agrupamento, em departamentos de atividades de trabalhos que sejam semelhantes e logicamente conectados".

A departamentalização é uma decorrência da divisão do trabalho, que STONER e FREEMAN (1995) sintetizam como sendo a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de forma que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa toda.

Para MINTZBERG (1995, p. 10), "os elementos de uma estrutura devem ser selecionadas para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica da organização".

Sob o ponto de vista de ARAUJO (1991), e com alguma contribuição do autor do presente trabalho, a departamentalização tem os seguintes objetivos, que se coadunam com várias características do modelo burocrático:

a) Aproveitar o especialista: aproveitar a qualificação das pessoas, visando aumentar a eficiência de cada indivíduo, em benefício das próprias pessoas e da organização. A especialização é uma característica generalizada nas organizações atuais, pois a divisão do trabalho provoca a especialização.

b) Maximizar os recursos disponíveis: a escolha de um critério de agrupar atividades (departamentalização) deve buscar a maximização dos recursos financeiros, humanos e materiais da organização.

c) Controlar: a departamentalização deve ocorrer de forma a permitir uma clara definição de responsabilidades e competências de cada unidade e, por extensão, dos indivíduos que a compõem, sob pena de inviabilizar a função de controle, bem como de gerar conflitos a nível interpessoal.

d) Coordenar: o aumento da responsabilidade das unidades leva à necessidade de melhor adequação e articulação das partes, em função do aumento da sofisticação do trabalho de cada uma. A possibilidade de efetiva coordenação permite integrar os esforços individuais na busca do atingimento dos objetivos organizacionais.

e) Descentralizar: o processo de departamentalização é o momento no qual a organização decidirá também qual o grau de descentralização que é mais recomendado em função dos seus objetivos.

f) Integrar ambiente e organização: na formulação da estrutura organizacional é importante analisar as turbulências internas e externas advindas do ambiente no qual a organização atua.

g) Reduzir conflitos: A harmonia plena é um sonho. O conflito faz parte da vida organizacional e é até salutar. O processo de departamentalização deve considerar a busca da redução do nível de conflito negativo (exemplo: luta desprovida de ética na busca de poder pessoal) e o incentivo ao conflito positivo, entendido como sendo a busca da eficiência e da eficácia organizacional a partir de pontos de vistas divergentes.

De qualquer forma, o conflito não deve gerar desencontros que possam causar prejuízos e desgastes desnecessários.

CURY (1988, p. 174) salienta que:

"A projeção de uma nova estrutura não deve ser efetivada apenas pela mudança no organograma nos gabinetes dos dirigentes das empresas. A mudança de uma estrutura é um processo complexo, exigindo a manipulação adequada de diversos aspectos ligados à ambiência organizacional, envolvendo problemas estratégicos, táticos e operacionais - endógenos e exógenos - além da própria cultura da empresa".

Assim, o mesmo autor (1988) propõe um modelo simples e objetivo para um processo de mudança de estrutura, adaptado da obra "*Estructuración de La Organización, in Administración de Empresas*" de Mahler, composto de cinco (5) etapas:

1ª etapa - fixação dos objetivos estratégicos da empresa:

A finalidade dessa primeira etapa é a fixação dos objetivos (caso ainda não tenham sido definidos), principalmente estratégicos, relacionados a aspectos como crescimento, expansão e/ou diversificação da empresa, entre outros. Em organizações dinâmicas e complexas, onde o ambiente (interno e externo) exerce pressão no sentido da mudança, a definição prévia dos objetivos permite um certo grau de previsibilidade das conseqüências e resultados que se busca alcançar. O autor alerta que freqüentemente os objetivos, até os prioritários, não são definidos com a devida clareza. Muitas vezes os dirigentes têm objetivos diferentes e conflitantes, nem sempre reconhecidos publicamente. Se não houver a tentativa de buscar um relativo consenso e um comprometimento das pessoas em torno de uma visão de futuro, pode-se chegar a conclusões dispares, quanto a melhor opção de estruturação ou reestruturação, dentre tantas alternativas existentes.

A definição dos objetivos estratégicos, não raramente, e considerando a

etapa subsequente, permite à empresa constatar que o seu problema não é só de mudança da estrutura organizacional. Podem haver outros problemas, além desse, que estejam afetando o desempenho da empresa.

2ª etapa - identificação dos maiores obstáculos para a empresa:

Uma análise mais apurada dos obstáculos ou dificuldades da organização, permitem que venham à tona uma série de outros problemas sem nenhum vínculo direto com a estrutura orgânica. É decepcionante mudar uma estrutura para depois perceber que isso não era realmente necessário.

Um diagnóstico situacional mais detalhado pode possibilitar a identificação de muita coisa importante, quanto a situação-problema da organização, envolvendo dificuldades tecnológicas, gerenciais e sociais. Desta forma, é possível buscar um tratamento (solução) integrado e sistêmico para o processo de reorganização pretendido.

3ª etapa - elaboração de estruturas alternativas:

Nesta etapa, pode-se inferir a possibilidade de mais de uma alternativa de solução para a mudança estrutural, pesquisando exaustivamente os pontos fortes e fracos de cada uma.

As alternativas estruturais derivam, basicamente, da combinação de diversos critérios de departamentalização a serem adotados, considerando suas características, vantagens e desvantagens.

4ª etapa - teste das alternativas quanto às vantagens:

Esta etapa tem como objetivo, segundo CURY (1988, p. 175):

"avaliar as diversas opções estruturais quanto às vantagens e o seu reflexo no comportamento da força de trabalho da organização. Cabe esclarecer, a argumentação pró ou contra uma certa opção orgânica é difícil de ser negociada,

emergindo, destarte, a otimização do comportamento da força de trabalho, por exemplo, como uma referência objetiva para uma decisão consciente. Não deve ser esquecido, também, a importância da alternativa quanto a facilitar o pleno atendimento dos propósitos estratégicos fixados ... na etapa inicial deste processo".

5ª etapa - opção pela melhor alternativa:

Este processo culmina, portanto, com a escolha da opção que melhor otimizará a consecução dos objetivos organizacionais e que, conseqüentemente, aumentará a saúde e a efetividade da empresa.

MAXIMIANO (1985, p. 171) menciona diversos fatores que devem ser levados em conta no processo de seleção do padrão estrutural mais adequado às características de uma organização, a saber:

"- Diversidade ou homogeneidade de operações em decorrência da tecnologia empregada .. - Diversidade ou homogeneidade dos canais de distribuição, das fontes de recursos e das necessidades do consumidor .. - Natureza da organização (pública ou privada, banco, sindicato, escola, etc.) e seus objetivos. - Ênfase estratégica (estabilidade e eficiência ou expansão e eficácia). - Diferença entre rotina e inovação .. - Taxa de mudança ambiental .. - Participação de cada um dos produtos e serviços ou linhas no volume total de recursos empregados ou resultados obtidos pela empresa. - Ênfase da administração superior na centralização ou descentralização de autoridade e atividades".

A estrutura organizacional é representada graficamente pelo organograma. Para CHINELATO FILHO (1994, p. 51), "o organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos órgãos".

STONER e FREEMAN (1995, p. 231) conceituam organograma como um "diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam".

Os mesmos autores salientam que grande parte das organizações são muito complexas, o que inviabiliza que a estrutura organizacional possa ser transmitida verbalmente. É em função disso que as organizações costumam ser representadas na forma de organograma.

Segundo ROCHA (1985), muitas vezes a finalidade do organograma é mal interpretada, pois ele não é um fim, mas apenas um meio prático pelo qual visualiza-se a posição e a relação entre os diversos órgãos que formam a estrutura organizacional.

2.5 Aspectos estruturais a considerar na análise organizacional

A seguir comentar-se-á os aspectos que, de uma forma ou de outra, podem afetar em maior ou menor grau a forma de estruturar uma organização.

2.5.1 Fatores

Os principais fatores que, na visão de HALL (1984), influenciam ou são influenciados pelo modelo de estrutura organizacional adotado são: tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica.

2.5.1.1 Fator tamanho

Para HALL (1984), a definição do tamanho de uma organização não é tão simples como parece. O mesmo autor menciona que o estudo de Kimberly concluiu que o fator tamanho tem quatro componentes, que são: a capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e produtos organizacionais e os recursos distintos disponíveis, sob a forma de riqueza ou de bens líquidos, de uma determinada organização.

HALL (1984) estabelece uma série de implicações do fator tamanho no estudo da estrutura organizacional, dos quais passaremos a destacar aqueles julgados mais importantes.

O tamanho está intimamente relacionado com o grau de diferenciação (medido pelo nº de níveis, departamentos, etc) da organização, pois quanto maior a diferenciação, maior o seu tamanho. Neste ponto, as organizações maiores têm uma condição mais favorável de diluir os custos administrativos; devido a economia de escala. No entanto, uma maior diferenciação e, conseqüentemente, maior tamanho, trazem uma necessidade crescente de maior controle e coordenação, que podem gerar elevação das despesas administrativas.

O tamanho também pode ser relacionado com as práticas administrativas, pois quanto maior o tamanho de uma organização, maior é a necessidade de flexibilizar as atividades de pessoal, de delegar autoridade e de dar maior ênfase aos resultados.

O autor aborda impactos do tamanho sobre o indivíduo, sob dois enfoques. No primeiro, tanto em organizações grandes ou pequenas, existem os grupos informais que servem, entre outras coisas, para moderar o impacto do tamanho sobre os indivíduos. No segundo, estudos em comunidades sugerem que embora o indivíduo não interaja com a maioria das pessoas com quem tem contato, ele ainda assim mantém relações primárias com muitas pessoas de dentro e de fora de sua família, bem como mantém, numa proporção menor, relacionamentos calorosos e francos que também moderam o impacto do fator tamanho sobre o indivíduo, independente do tamanho da comunidade. No entanto, se transportarmos estes conceitos para dentro da organização, perceber-se-á, conforme estudos feitos, que a participação é menor em organizações maiores. Outra relação feita é que a satisfação no emprego é maior nas empresas de tamanho médio do que em pequenas ou grandes organizações.

A complexidade das organizações maiores remetem seus integrantes a situações de estresse, decorrentes das relações de coordenação entre seus muitos membros. Para reduzir o impacto da coordenação e, conseqüentemente o estresse, o autor sugere dar-se maior autonomia às subunidades (descentralização).

A importância do tamanho da organização para o estudo da estrutura organizacional é relativa, segundo HALL (1984) e os autores por ele analisados, baseada na seguinte argumentação:

- Há uma ligeira tendência de que grandes empresas sejam mais complexas e

mais formalizadas, mas apenas em relação a algumas variáveis essa relação é forte.

- A correlação da complexidade com o tamanho da estrutura recai dentro de três categorias: dispersão espacial (dispersão das instalações físicas e de pessoal - só é possível nas organizações suficientemente grandes), diferenciação hierárquica ou vertical (quanto maior a empresa maior o número de níveis hierárquicos) e especialização intradepartamental ou na divisão do trabalho (diferenciação horizontal).

- Existem também correlações fortes entre o tamanho e a formalização da estrutura de autoridade, a estipulação de penalidades por escrito para a violação de regras e os procedimentos para orientação e treinamento no trabalho.

Os aspectos de complexidade e formalização serão devidamente aprofundados nos itens 2.5.2 e 2.5.3, respectivamente.

HALL (1984) menciona que para Aldrich o fator tamanho deve ser considerado como uma variável dependente em relação a estrutura e, para Argyris, há outros fatores, além do tamanho, que devem ser considerados como determinantes da estrutura organizacional.

2.5.1.2 Fator tecnologia

CHAMPION (1979, p: 95) menciona que "o termo 'tecnologia' pode referir-se a uma ferramenta, a uma máquina ou sistema de máquinas e até mesmo a idéias ou estratégias". OLIVEIRA (1990) menciona que Vasconcellos "considera o fator tecnológico como o conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa para que seus objetivos possam ser alcançados".

Sob a ótica de HALL (1984), utilizando os resultados da pesquisa que Woodward desenvolveu no Reino Unido, a natureza da tecnologia afeta de forma vital as estruturas administrativas das organizações, no tocante a aspectos tais como: número de níveis na hierarquia, amplitude de controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. O sucesso ou fracasso de uma organização pode estar intimamente vinculado ao encaixe entre a

tecnologia e a estrutura.

THOMPSON (1976) considera a estrutura como os componentes ou posições principais de uma organização, determinados pelo seu planejamento, sendo segmentados, ou departamentalizados pelas ligações dentro e entre os departamentos, que resulta na diferenciação e padronização interna das suas relações. Neste contexto, o mesmo autor enfatiza que ao discutir tecnologia e estrutura, argumenta-se que as divisões estruturais são estabelecidas para delimitar a complexidade coordenativa, ao mesmo tempo em que as posições são aglomeradas de maneira calculada para arcar com os aspectos mais críticos de sua interdependência. Existem três tipos de interdependência possíveis:

- **Interdependência reunida:** quando as partes não dependem umas das outras, mas são interdependentes, pois se uma delas não desempenhar as suas funções prejudicará o desempenho da organização como um todo. Cada parte presta uma discreta contribuição ao todo e cada uma delas tem o apoio do todo.

- **Interdependência seqüencial:** interdependência que toma uma forma seriada, onde, numa visão sistêmica, a saída de uma parte passa a ser a entrada da outra, cuja saída passa a ser a entrada de outra e assim sucessivamente. A interdependência seqüencial não precisa ser simétrica.

- **Interdependência recíproca:** quando a produção de cada parte passa a ser a entrada da outra. Sob estas condições, cada unidade envolvida é penetrada pela outra.

THOMPSON (1976, p. 75) menciona que estas modalidades de interdependência formam uma escala do tipo Guttman, onde "todas as empresas têm interdependência reunida; as empresas complexas a têm tanto seqüencial como reunida; e as mais complexas as têm reunidas, seqüenciais e recíprocas".

O mesmo THOMPSON (1976) menciona que a interdependência de uma ação conjunta ocorre por meio da coordenação. A coordenação pode ocorrer pela **padronização**, quando as situações de interdependências a serem coordenadas forem relativamente estáveis e repetitivas, permitindo a combinação das situações com regulamentos apropriados e internamente consistentes. Outra possibilidade é a **coordenação por plano**, onde institui-se uma programação para as unidades

interdependentes, pela qual as ações serão coordenadas. Este tipo de coordenação não exige grau elevado de estabilidade e de rotinização, sendo, portanto, indicados para situações mais dinâmicas. Uma terceira alternativa é a **coordenação por ajuste recíproco**, que diz respeito à transmissão e realimentação de novas informações durante o processo de ação, podendo inclusive abranger informações que trespassem a linha hierárquica. Este tipo de coordenação é mais indicado quanto mais variável e imprevisível for a situação.

THOMPSON (1976) conclui fazendo duas observações sobre interdependência e coordenação que são cruciais para a análise da estrutura:

- Na primeira, percebe-se que existem:

"paralelos distintos entre os três tipos de interdependência e os três tipos de coordenação. Com a interdependência reunida, a coordenação por padronização é apropriada; com a interdependência seqüencial, é apropriada a coordenação por plano; e com a interdependência recíproca, aplica-se a coordenação por ajuste recíproco". (THOMPSON, 1976, p. 76)

- Na segunda, percebe-se que:

"os três tipos de coordenação, na ordem apresentada acima, impõem fardos cada vez mais pesados às comunicações e decisões. A padronização requer decisões menos freqüentes e menor volume de comunicações durante um período específico de operações do que o planejamento, e o planejamento requer menos atividades no campo da comunicação do que o ajuste recíproco. A coordenação implica em despesas muito reais". (THOMPSON, 1976, p. 76)

Assim, pode-se dizer que a tecnologia estabelece as coações em torno das quais a organização manipula as suas variáveis. Dessa maneira, THOMPSON (1976) vincula à tecnologia várias ações administrativas que procuram maximizar o atingimento das metas organizacionais, bem como para minimizar custos de coordenação.

2.5.1.3 Fator ambiente

As pesquisas desenvolvidas por LAWRENCE & LORSCH (1973) demonstraram que um maior formalismo da estrutura tem vinculação com um maior grau de certeza sobre o ambiente. Nestes estudos verificou-se que departamentos de produção e fabricação apresentavam estrutura mais formalizada, maior número de níveis hierárquicos, uma proporção mais alta entre supervisores e subordinados, assim como mecanismos de controle de desempenho mais freqüentes, em função de apresentarem uma maior capacidade de programar suas atividades (maior grau de certeza). Enquanto que nos departamentos de vendas e de pesquisa, onde havia maior grau de incerteza associado ao ambiente, verificava-se exatamente o inverso.

HALL (1984), com base nos estudos de Ranson, Hinings e Greewood, sugere que as características ambientais são restrições às organizações; principalmente as ligadas à infra-estrutura sócio-econômica, afetando a escala de operações e o modo de produção técnica das mesmas.

HALL (1984) menciona que já Khandwalla preocupou-se em analisar os impactos dos ambientes "amistosos" *versus* "hostis" às organizações. Por ambiente amistoso é entendido aquele que dá assistência, fornecendo verbas e apoio para os valores. Já o ambiente hostil é aquele onde as próprias bases da organização são ameaçadas. O mesmo autor sugere que num ambiente amistoso a organização é estruturada de forma diferenciada de quando o ambiente é hostil. Num ambiente amistoso a organização é controlada por um pessoal diferenciado, que se integra por meio de vários mecanismos, tais como comitês e grupos de coordenação *ad hoc*, enquanto que num ambiente hostil a organização se contrai, centralizando e padronizando suas operações.

Numa abordagem diferente, HALL (1984, p. 49) salienta que Pfeffer e Leblebici enfocam os efeitos da competição sobre a estrutura da seguinte forma:

"... nas situações mais competitivas, há uma demanda maior de controle e coordenação. Os relatórios são mais freqüentes e há mais comunicações escritas e maior

especificação dos procedimentos decisórios. Quando a competição é menos intensa, há mudanças mais frequentes no projeto dos produtos, nos processos de produção e no número de produtos. A menor competição proporciona um certo 'afrouxamento', de modo que a organização pode permitir-se fazer mais do que suas atividades competitivas rotineiras."

HALL (1994) menciona também várias pesquisas que tratam do impacto do ambiente sobre a estrutura, que mostram que a estrutura organizacional é afetada diferentemente pelos contextos sociais, econômico, momento histórico, políticas governamentais, entre outros, que ocasionam, respectivamente, posturas diferenciadas e adaptativas em relação ao grau de formalização, número de níveis hierárquicos, níveis de controle, delegação, centralização, etc.

Abordando um exame de Leifer e Huber, HALL (1984, p. 51) comenta que, se por um lado o ambiente impõe mudanças que afetam a estrutura organizacional, por outro "o ambiente é interpretado por indivíduos cujas percepções ... são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional". Assim a relação entre estrutura e ambiente não pode ser estudada num vínculo causal unilateral.

2.5.1.4 Fator escolha estratégica

Para DRUCKER (1977) a estrutura acompanha a estratégia e, portanto, não é mecânica, pois necessita ser construída a partir das finalidades, metas e objetivos da organização, e fundamentada nas atividades básicas para o atingimento desses objetivos.

As políticas internas da organização afetam sua estrutura, manipulam suas características ambientais e a sua escolha dos padrões de desempenho. Estas políticas internas dependem dos arranjos de poder existentes (HALL, 1984).

As escolhas estratégicas são baseadas numa "racionalidade vinculada", ou seja, as escolhas estratégicas não são necessariamente as escolhas ótimas, pois estão vinculadas ao processo político, permeado pelos arranjos de poder. Por sua vez, estes arranjos de poder são também denominados de 'coalizão dominante', que "compreende

uma 'representação' direta ou indireta ou cruzamento dos constituintes horizontais (ou seja, subunidades) e dos constituintes verticais (tais como empregados; a gerência, os proprietários ou os acionistas) com expectativas diferentes e possivelmente conflitantes" (HALL, 1984, p. 52). A coalizão dominante é, portanto, resultante do poder contido nas diversas partes que compõem uma organização.

Desta forma, as escolhas estratégicas envolvem decisões de como lidar com pressões múltiplas do ambiente, tendo que optar por uma dentre várias alternativas que levam a um dentre vários objetivos. Por outro lado, estas escolhas estratégicas envolvem também a distribuição dos papéis e interrelações para o controle das tecnologias empregadas.

Estas escolhas estratégicas visam garantir a continuidade, sobrevivência e crescimento da organização. Assim, se uma empresa opta por expandir suas atividades, os quatro fatores mencionados se interrelacionam, já que expandir implica em aumentar o tamanho da organização, muitas vezes exige redefinições tecnológicas, que afetam também a estrutura organizacional, não necessariamente nesta ordem.

HALL (1984) finaliza sua análise mencionando que a teoria organizacional ainda não se desenvolveu suficientemente, e talvez nem o fará, a tal ponto que permita combinar estes quatro fatores (tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica) numa fórmula matemática preditiva.

2.5.2 Complexidade

Para HALL (1984), a complexidade produz efeitos profundos no comportamento de seus membros, em outras condições estruturais, em seus processos internos e em suas relações com seu ambiente. Novamente se verifica que as condições externas e os processos internos são fatores determinantes na definição da forma de uma organização.

O mesmo autor menciona que graus elevados de complexidade acarretam problemas de coordenação, controle e comunicação para as organizações. O grau de

complexidade é afetado por fatores ambientais e tecnológicos, que, juntamente com as condições internas de natureza do pessoal, das tradições, do processo decisório, entre outras, determinam a forma de uma organização em um determinado tempo.

Assim, num processo de estruturação ou reestruturação, a complexidade deve ser levada em conta, como forma de buscar uma alternativa estrutural que minimize seu impacto na organização.

Os três elementos da complexidade mais comumente enfocados são: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial.

2.5.2.1 Diferenciação horizontal

HALL (1984, p. 56) argumenta que "a diferenciação horizontal diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros". Segundo HALL (1984), para Hall, Haas e Johnson o número de divisões dentro de uma organização e o número de especialidades dentro de cada divisão são indicadores de complexidade.

2.5.2.2 Diferenciação vertical

CHIAVENATO (1994) menciona que a diferenciação vertical se dá pela divisão da organização em níveis hierárquicos.

HALL (1984, p. 58), fazendo uma revisão das pesquisas realizadas nesse sentido, enfatiza que um dos principais indicadores diretos da estratificação hierárquica é obtido através do "número médio de níveis hierárquicos da organização como um todo".

O mesmo autor (1984, p. 58) diz que a diferenciação vertical pode ser relacionada com o fator tamanho da seguinte forma: "à medida que o tamanho aumenta, o número de níveis de hierarquia aumenta, porém numa taxa mais lenta do que o aumento do tamanho".

2.5.2.3 Dispersão espacial

Na visão de HALL (1984), a dispersão espacial baseia-se no número de locais espacialmente separados em que os membros de uma organização estão lotados. Desta forma, a complexidade pode ser aumentada à medida em que o número de locais em que o trabalho é executado aumenta.

Como indicadores, HALL (1984, p. 59) menciona os seguintes: "(1) o grau em que as instalações físicas estão espacialmente dispersas, (2) a localização (distância da matriz organizacional) das instalações espacialmente dispersas, (3) o grau em que o pessoal está espacialmente dispersado e (4) a localização do pessoal espacialmente disperso. Esses indicadores acham-se altamente correlacionados".

Uma dispersão espacial elevada, implica num maior esforço de integração das partes que compõem uma empresa, para compensar a distância geográfica.

2.5.3 Formalização

A formalização, segundo CHIAVENATO (1994, p. 260), "é uma técnica de prescrever como, quando, e por quem as tarefas deverão ser executadas. Refere-se ao grau em que as regras e os regulamentos são explicitamente definidos, governando o comportamento dos participantes da empresa". Uma mesma empresa pode ter diferentes graus de formalização entre os setores, departamentos ou divisões que a compõem. Como exemplos, podem ser citados: (a) as atividades de escriturários ou operários especializados que desempenham tarefas simples e repetitivas estão sujeitas a um maior grau de formalização; (b) enquanto que as atividades de analistas de sistemas e profissionais de marketing, por serem mais complexas, requerem grandes habilidades e conhecimentos e, por isso, não são passíveis de alto grau de formalização. No primeiro exemplo, a alta formalização visa assegurar a uniformidade e a padronização das tarefas. No segundo, a baixa ou, em alguns casos, a inexistência de formalização permite uma maior variação e flexibilidade na execução das tarefas, em conformidade com as

necessidades de cada situação.

CHAMPION (1979) menciona que o conceito mais completo de formalização foi criado por Hall, Haas e Johnson, que classificaram as possibilidades de formalização em:

- Desempenho de papéis: o grau em que as posições na organização são concretamente definidas e a existência ou não de descrição de cargos por escrito.
- Relações de autoridade: o grau em que a hierarquia de autoridade é formalmente definida e a extensão em que a estrutura de autoridade é formalizada por escrito.
- Comunicações: o grau em que se dá ênfase à comunicação escrita.
- Normas e sanções: quantidade de regras e políticas escritas, grau em que as penalidades para violações às regras estão claramente definidas e a extensão em que essas penalidades são codificadas por escrito.
- Procedimentos: o grau de formalização de programas de orientação (socialização sistemática) e de treinamento em serviço (socialização sistemática e continuada) para novos membros.

2.5.4 Centralização, descentralização e delegação

Os níveis de centralização e de descentralização são fatores importantes nos processos de reestruturação, pois eles influenciam na escolha do critério, ou na combinação de critérios de departamentalização.

A centralização e a descentralização são dois extremos de um mesmo continuum. O que varia é o grau de uma e de outra numa organização ou nas subunidades que a compõem.

Na centralização há uma concentração de poder no topo da pirâmide. Assim, segundo CHIAVENATO (1994, p. 261), "na centralização, todas as decisões, ou pelo

menos as mais importantes, são tomadas por um indivíduo ou por um grupo bastante pequeno de indivíduos, localizado na cúpula da hierarquia organizacional".

Para STONER e FREEMAN (1995, p. 267), na descentralização ocorre "a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida por meio da criação de pequenas unidades organizacionais independentes".

CHIAVENATO (1994) entende por delegação o processo pelo qual a autoridade é distribuída, ou pelo qual a descentralização ocorre. No entanto, CURY (1988, p. 167) propõe a seguinte distinção entre descentralização e delegação: "a descentralização tem caráter permanente e impessoal, enquanto a delegação tem um caráter transitório e é quase sempre pessoal e nominal". Enquanto na descentralização, o superior passa para o nível subordinado às atribuições e responsabilidades, na delegação o superior permanece responsável pela tarefa transferida ao seu subordinado.

STONER e FREEMAN (1995) entendem que a descentralização deve ser maior ou menor na medida em que contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais. Os mesmos autores apontam alguns fatores que devem ser considerados para determinar a quantidade de descentralização, que são:

a) estratégia e o ambiente organizacional, envolvendo características do mercado, pressões da concorrência, oportunidades e disponibilidade de recursos, entre outros;

b) tamanho e taxa de crescimento, pois na medida em que a empresa cresce, torna-se virtualmente impossível manter a autoridade decisória centralizada;

c) o custo e o risco associados à decisão, pois quanto maiores eles forem, menos os administradores tenderão a delegar autoridade de decisão para os níveis subordinados;

d) as preferências do próprio administrador e a confiança que ele deposita em seu pessoal pode ser relevante na determinação de um maior ou menor nível de descentralização. No entanto, este fator deve ser considerado, mas não pode ser um impeditivo para a descentralização, na medida em que, tanto superiores como

subordinados, podem ser preparados para a descentralização e, no caso específico da confiança, quando não houver, isso não afetará só a questão da descentralização (grifo do autor);

e) a cultura organizacional também afeta sobremaneira o processo de descentralização, pois, a título de ilustração, se uma empresa desenvolveu-se vagarosamente pela autoridade centralizada na figura de seu líder maior, encontrará grandes dificuldades de descentralizar poder e autoridade;

f) a capacidade dos administradores dos níveis mais baixos pode afetar a intenção de descentralizar. Porém, isso também não pode ser considerado como um fator impeditivo, pois capacidade pode ser desenvolvida (grifo do autor). Normalmente, este motivo é utilizado para justificar a decisão de operar de forma centralizada.

A estes fatores acrescenta-se a tecnologia. Segundo HALL (1984, p. 83), com base nos estudos de Dornbusch e Scott, "a variedade de tarefas executada numa organização significa essencialmente que ela tem tecnologias múltiplas e, desse modo, deve estruturar-se diferentemente de acordo com a tarefa .." Para tarefas rotineiras, com escores elevados de clareza, previsibilidade e eficácia, as decisões podem ser tomadas com base em diretrizes. Por outro lado, em tarefas com escores baixos nestas três dimensões (clareza, previsibilidade e eficácia) as decisões ocorrem via delegação de autoridade.

STONER e FREEMAN (1995) mencionam que há uma clara tendência atual para a descentralização, na medida em que muitas empresas, ao se reestruturarem, estão eliminando cargos de *staff* e transferindo autoridade de tomar decisões para os níveis mais baixos da organização.

Como vantagens da descentralização, CHIAVENATO (1994) aponta as seguintes:

- As decisões são tomadas com maior rapidez pelos próprios executores.
- As decisões são tomadas por quem tem mais informações acerca da situação em foco.
- Os administradores de nível médio envolvidos na tomada de decisão

desenvolvem maior moral e motivação.

- Proporciona melhores oportunidades de treinamento para os administradores médios.

O mesmo autor (1994) apresenta as seguintes desvantagens:

- Pode haver falta de informações e de coordenação entre departamentos ou subunidades.

- Maior custo por administrador de nível médio, em função de melhor treinamento e, como decorrência, de melhores salários.

- Os administradores médios podem ter uma visão mais estreita da questão e tenderem para a busca de maior sucesso para seus departamentos, em detrimento da empresa como um todo.

- Políticas e procedimentos podem variar significativamente entre os diversos departamentos.

2.5.5 Integração

Aliada à divisão do trabalho, derivada da diferenciação, surge a necessidade de integrar as diversas áreas e os diversos níveis hierárquicos nos quais uma organização é dividida. Para LAWRENCE & LORSCH (1972), há uma forte relação inversa entre diferenciação e integração. Eles definem integração como a qualidade do estado de colaboração existente entre as áreas que são solicitadas a conseguir uma unidade nos esforços pelas demandas do ambiente. Em sua obra "as empresas e o ambiente", LAWRENCE & LORSCH (1973), falando de integração e diferenciação, mencionam que as organizações são mais eficazes na medida em que atendem às pressões ambientais e que permitem a seus membros alcançarem seus objetivos individuais.

Assim, CHIAVENATO (1994, 263) menciona que "quanto maior a diferenciação, mais heterogênea a estrutura da empresa e mais separados os departamentos e subsistemas quanto ao seu funcionamento e, portanto, maior a

necessidade de integração e de coordenação de suas atividades, para que a empresa atue como um todo consistente para atingir seus objetivos". A situação inversa, onde há menor diferenciação, exige menor grau de integração. A adoção de esquemas que garantam a devida integração, permite à empresa promover a interrelação e interligação entre os diversos cargos e atividades, como forma de encadear as ações e obter coordenação entre elas.

Os esquemas de integração mais usados, segundo CHIAVENATO (1994), são:

a) Hierarquia administrativa: permite integrar as atividades entre as subunidades, visando, facilitar as comunicações, resolver conflitos e obter sinergia de esforços.

b) Departamentalização: é uma alternativa estrutural para resolver problemas de falta de integração, pois possibilita a inclusão das interdependências entre as subunidades, através da reestruturação das fronteiras entre elas.

c) Assessoria (staff): O uso de assessoria pode aliviar o problema de sobrecarga da hierarquia e funcionar como um meio de integração entre subunidades.

d) Comissões e forças-tarefas: a formação de equipes interdepartamentais temporárias, para solucionar problemas que afetam diversas subunidades, pode se constituir num eficaz esquema de integração entre as subunidades envolvidas.

e) Regras e procedimentos: é outro mecanismo que pode liberar a hierarquia da sobrecarga, pois permite o estabelecimento de diretrizes e de procedimentos que orientem a tomada de decisão em situações rotineiras. Estas regras e procedimentos podem proporcionar uma maior integração, por explicitar como devem ocorrer as interrelações entre subunidades distintas, que necessitam interagir em determinados processos rotineiros.

f) Objetivos e planos: é um mecanismo de integração, na medida em que pode conciliar duas ou mais subunidades, que operam com certa independência, mas que buscam atingir resultados integrados.

g) Arranjo físico: trata-se de um mecanismo que, quando bem utilizado, pode

proporcionar a integração, mediante a disposição física e territorial das pessoas, equipamentos e demais recursos necessários, pois pode facilitar a comunicação e a aproximação entre as pessoas dentro de uma subunidade ou entre subunidades.

2.6 Evolução histórica dos modelos de estrutura organizacional

Neste tópico, apresentar-se-á a evolução dos tipos de estruturas organizacionais, para os quais exista um corpo de conhecimento teórico consolidado e aceito, com uma ênfase especial para aqueles que, de uma forma ou de outra, são ou possam ser adotados pelas universidades brasileiras, ou por setores das universidades, de forma isolada ou combinada.

Esta evolução é aqui descrita tomando por base uma adaptação do agrupamento proposto por CURY (1988), onde cada grupo contém um conjunto de tipos de estruturas que apresentam algumas similaridades ou complementaridade. A evolução de um grupo para outro ocorre historicamente e paralelamente ao crescimento do porte e da complexidade das organizações, como forma de buscar novas soluções estruturais que acompanhem a dinâmica de um ambiente que migrou de relações baseadas na certeza, na estabilidade e na previsibilidade; para outro, onde a única certeza é a necessidade de mudança contínua, que permita se adaptar às contingências ambientais atuais. Estes grupos são assim apresentados:

- Estruturas tradicionais: linear, funcional, linha-staff e tipo comissão ou colegiado;
- Estruturas divisionais: por produtos ou serviços, por base territorial, por clientela e por processo; e
- Estruturas temporárias: com base em projetos e matricial.

2.6.1 Estruturas tradicionais

Uma das primeiras opções foi a **estrutura linear**, que baseia-se no princípio da unidade de comando, onde cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados. É representada graficamente por uma pirâmide, que demonstra claramente a unidade de comando e o princípio do escalonamento hierárquico. Neste tipo de estrutura as comunicações são formais e a tomada de decisão ocorre de maneira centralizada. Foi e é mais utilizada para organizações de pequeno porte.

CURY (1988) apresenta como vantagens a simplicidade de aplicação, a facilidade na transmissão de ordens e recebimento de informações; a clara definição de deveres e responsabilidades permite decisões rápidas, facilidade de manutenção da disciplina e um baixo custo de manutenção. Por outro lado, as desvantagens são o desfavorecimento da especialização; a rigidez; sobrecarrega a gerência e não favorece o espírito de equipe e a cooperação.

Já na **estrutura funcional** é aplicado o princípio da especialização das funções. À medida que as empresas crescem, aumenta a necessidade de órgãos altamente especializados, capazes de lidar com um ambiente mutável e mais competitivo. Para STONER e FREEMAN (1995, p. 233), a estrutura funcional é "uma forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional, como marketing ou finanças, são agrupados numa mesma unidade.

CHIAVENATO (1994) aponta as seguintes características principais:

a) Autoridade dividida: cada funcionário se reporta a vários superiores especializados simultaneamente, no que se refere ao assunto da especialidade de cada um.

b) Linhas diretas de comunicação: a estrutura funcional permite mais rapidez nas comunicações entre os diversos níveis e áreas da organização.

c) Descentralização das decisões: as decisões são delegadas às unidades ou cargos especializados que possuam o conhecimento necessário.

d) Ênfase na especialização: cada unidade contribui para a organização com

a sua especialidade.

CURY (1988) apresenta como principais vantagens: promove o aperfeiçoamento e a especialização; maior facilidade de adaptação das capacidades e aptidões dos funcionários; promove a cooperação e o trabalho em equipe; torna a organização mais flexível. E como desvantagens: aplicação mais complexa, exigindo maior habilidade gerencial; requer maior coordenação; difícil manutenção da disciplina; e divisão de controle.

Em relação a **estrutura Linha-Staff**, CHIAVENATO (1994) menciona ser um tipo misto de organização, onde os órgãos de linha estão diretamente relacionados aos objetivos principais da empresa (vendas, produção, etc.), com autoridade linear sobre a execução das atividades voltadas ao atingimento desses objetivos, enquanto os órgãos de *staff* estão indiretamente ligados a estes objetivos principais pelo assessoramento aos órgãos de linha e têm apenas autoridade funcional sobre essas atividades de assessoria.

O mesmo autor apresenta as seguintes funções para os órgãos de *Staff*: **a)** serviços: contabilidade, processamento de dados, administração de recursos humanos, propaganda, entre outros, realizadas pelos órgãos de *staff* como apoio às atividades fins da empresa; **b)** consultoria e assessoramento: assistência jurídica, métodos e processos, entre outros; fornecidos pelos órgãos de *staff* a título de orientação e recomendação; **c)** monitorização: órgãos de *staff* que acompanham e avaliam determinadas atividades e processos de linha, sem neles intervir ou influenciar, mas sim para coletar dados, elaborar relatórios e pesquisas, entre outros (exemplo: órgão de pesquisa de mercado); e **d)** planejamento e controle são geralmente realizadas por órgãos de *staff*, tais como: planejamento estratégico, controle financeiro e orçamentário, planejamento e controle da produção, de qualidade, auditoria, entre outros.

As principais vantagens apontadas por CHIAVENATO (1994) e CURY (1988) são: **a)** as atividades de *staff*, embora não agreguem valor aos produtos e serviços de uma organização, dão o suporte necessário para que as áreas fins o façam, sem se desviarem dos objetivos vitais da empresa; **b)** os dirigentes dispõem, em todos os níveis e de acordo com as necessidades da empresa, de órgãos de assessoramento que

desenvolvem estudos, pesquisas, coletam informações e dão sugestões, funcionando como apoio à tomada de decisão e de acompanhamento dos resultados da empresa; **c)** possibilita um maior controle da quantidade e da qualidade; **d)** torna a empresa mais adaptável às necessidades.

Como principal desvantagem, CHIAVENATO (1994) alerta para os seguintes possíveis conflitos entre linha e *staff*: **a)** o assessor de *staff* geralmente tem menor idade, melhor formação escolar e menor experiência, enquanto o profissional de linha, provavelmente, tem mais tempo de empresa, subiu na hierarquia pela experiência adquirida ao longo dos tempos. Estas diferenças de formação e idade predispõem o chefe de linha a não querer aceitar as sugestões do assessor de *staff*; **b)** o pessoal de linha pode recear que os assessores comecem a roubar-lhes parcelas gradualmente mais elevadas de autoridade, visando angariar prestígio e posição; **c)** o assessor normalmente não assume responsabilidade direta sobre o que recomenda ou planeja; por isso, se não der certo, pode culpar a má execução do pessoal de linha, enquanto estes podem argumentar que o plano era impraticável e teórico; e **d)** a assessoria representa custos elevados em despesas operacionais e de salários dos especialistas, surgindo sempre a preocupação do pessoal de linha em relação à efetiva contribuição do *staff* para as operações da empresa, o que leva os assessores a ter que estar constantemente justificando o seu custo, com propostas imediatistas que vislumbrem resultados de curto prazo e até com pouco efeito a longo prazo.

A **estrutura tipo comissão ou colegiado**, na visão de CURY (1988), caracteriza-se fundamentalmente pela administração plural, como uma estratégia para a tomada de decisão. Dessa forma, não existe uma só pessoa tomando as decisões políticas e estratégicas, mas uma pluralidade de membros, representando os mais variados segmentos e de diferentes profissões, como forma de enfrentar as diversidades e complexidades das múltiplas funções desenvolvidas. Neste tipo de estrutura a unidade de direção é preservada, em função de prevalecer a vontade da maioria.

Reconhecendo esta situação, existem legislações que tratam do tema, tais como:

- A Lei nº 6404, de 15/12/76, estabelece que as sociedades anônimas podem

optar pelo sistema de administração colegiada por um único órgão (a diretoria), ou por dois órgãos formados pelo conselho de administração (acionistas) e a diretoria executiva.

•Especificamente no caso das universidades, a lei 5540/68 impôs uma série de mudanças na estrutura organizacional das universidades, dentre elas a criação de órgãos colegiados, em diferentes níveis e competências. O conteúdo desta lei, que foi revogada pela nova LDB, é analisado no item 4.1.

Como vantagens da aplicação deste tipo de estrutura podem ser citadas: as decisões são tomadas considerando múltiplos pontos-de-vistas de diferentes formações; vários segmentos da organização podem ter representação nos conselhos ou colegiados; e facilita a participação de especialistas. Já as desvantagens principais são: decisões mais demoradas; diluição de responsabilidade, podendo dar margem a posturas desinteressadas (se não der certo, a decisão foi do grupo); enfraquecimento da gerência de operações cotidianas; e, em organizações de grande porte, exige um maior grau de formalização, no tocante à comunicação das decisões aos níveis executivos e operacionais, que, geralmente, são expressas por meio de normas, regulamentos, entre outros.

2.6.2 Estruturas divisionais

As estruturas divisionais foram as soluções encontradas, quando as grandes organizações enfrentavam as dificuldades apontadas na estrutura funcional, tanto no tocante a necessidade de se adaptar às mudanças ambientais, como também para conviver com a alta diversificação. Assim, as estruturas divisionais surgiram da divisão da estrutura existente em unidades orgânicas de maior flexibilidade operacional. CURY (1988, p. 189) conceitua a estrutura divisional “como aquela em que atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupados em uma mesma unidade organizacional ...”. A mais marcante característica das estruturas divisionais é que cada unidade descentralizada deve ser tratada como se fosse uma verdadeira empresa, tanto no plano gerencial, como na condição de centro de lucro. A seguir, enfocar-se-á as

principais modalidades de constituir uma estrutura do tipo divisional.

Para KOONTZ e O'DONNELL (1981), a **estrutura por produtos** (ou linha de produtos) **ou serviços** é um processo evolutivo de organizações que adotavam a estrutura funcional, pois, ao se expandirem, o trabalho administrativo torna-se intoleravelmente complexo e a amplitude de controle restringe a capacidade de aumentar o número de subordinados indiretos.

CHIAVENATO (1994) menciona que neste tipo de estrutura todas as funções requeridas para suprir um determinado produto ou serviço são alocadas num único departamento ou divisão, mesmo aquelas que não sejam similares. Assim, esse departamento ou divisão funciona como unidade semi-autônoma para operar em grandes organizações que produzam em larga escala uma multiplicidade de produtos/serviços. Essa estratégia permite aos dirigentes de topo delegarem autoridade sobre a produção, vendas, finanças etc., relacionadas a um produto/serviço, considerando um certo grau de responsabilidade de lucro para cada um dos gerentes.

KOONTZ e O'DONNELL (1981) apresentam as seguintes vantagens de se adotar este tipo de estrutura: **a)** foca a atenção e os esforços na linha de produtos ou serviços; **b)** desloca a responsabilidade pelos lucros ao nível da divisão; **c)** permite uma melhor coordenação das atividades funcionais; **d)** fornece base mensurável de treinamento para administradores gerais; **e)** possibilidade de crescimento e diversificação de produtos e serviços. Como desvantagens, os mesmos autores apontam: requer um número maior de pessoas com habilidades administrativas gerais; tende a dificultar a viabilidade econômica de serviços centrais; e apresenta maior dificuldade de controle pela alta direção.

Outro tipo de estrutura divisional é a **estrutura por base territorial**, que se aplica a empresas que adotam a desconcentração física e geográfica de suas atividades. Para CHIAVENATO (1994), este tipo de estrutura requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será realizado ou área de mercado a ser atendida pela empresa. Quando os mercados estão dispersos, a estrutura por base territorial permite atingir um maior nível de eficiência, na medida em que todas as atividades, similares ou não, ligadas a determinado produto/serviço/mercado forem

agrupados numa mesma área, com base nos interesses geográficos. Cada divisão territorial funciona com completa autonomia e auto-suficiência. No entanto é possível, em certos casos, manter algumas atividades meios centralizadas (contabilidade, propaganda, etc), quando isto representar uma real economia de esforços e de recursos, sem afetar a qualidade das atividades fins.

São entendidas como vantagens: a administração local conhece melhor as peculiaridades da região ou área em que atua (diferenças de legislação, perfil dos clientes, entre outros); permite estabelecer a responsabilidade de lucro e desempenho por área geográfica; e permite adaptação mais rápida às contingências ambientais. Como principais desvantagens, podem ser citadas as seguintes: a administração pode apresentar uma tendência a ser menos eficiente pelo distanciamento com a matriz; pode gerar duplicação de esforços e recursos; e existe a possibilidade dos órgãos locais se deixarem influenciar por aspectos políticos regionais e, em função disso, deturpar as diretrizes da matriz.

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 302), a **estruturação com base na clientela** envolve diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de consumidor para quem o trabalho é feito. As características dos consumidores são a base para a adoção desta estratégia, eminentemente centrada no cliente. A departamentalização por clientela requer a divisão das unidades organizacionais para que cada uma delas possa atender a diferentes tipos de clientes.

As principais vantagens são: é a melhor forma de estruturar uma empresa cuja situação do cliente é o aspecto mais crucial da organização, pois permite um maior conhecimento dos diferentes tipos de público alvo e de suas preferências, bem como permite tratar com a devida importância produtos e serviços com características diferentes, ofertados a clientes com diferentes perfis. Por outro lado, algumas desvantagens são: dificuldade de dividir todas as atividades de acordo com o cliente, sem gerar conflitos, duplicidade de funções e a possibilidade de subutilizar instalações, recursos financeiros e materiais, e potenciais humanos especializados (ex: em determinadas épocas, certos grupos de clientes podem praticamente desaparecer).

A **estrutura por processo** é uma estratégia utilizada basicamente nas

organizações industriais e de serviços, que produzem em larga escala, e onde o processo produtivo é desdobrado sequencialmente em diversas fases, sendo cada fase desenvolvida por um setor ou departamento especializado. Para CHIAVENATO (1994, p. 304), "é o processo de produção de bens e serviços que determina a estratégia de diferenciação e agrupamento", a qual "representa a influência pura da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional".

Como vantagens são apontadas as seguintes: permite extrair vantagens econômicas em função da própria natureza de equipamentos ou tecnologia; propicia o estabelecimento de padrões de desempenho e proporciona facilidade de coordenação das fases envolvidas no processo. Já as principais desvantagens são: quando a tecnologia adotada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, gerando a necessidade de alterar profundamente o processo, a estratégia de estruturação por processo peca pela falta de flexibilidade e de adaptação. No caso do uso de computador, geralmente, os equipamentos (hardware) têm evoluído numa velocidade maior que o processo, que muitas vezes sofre poucas mudanças substanciais.

2.6.3 Estruturas temporárias

Na permanente busca de tornar os organizações mais flexíveis para mudar e para adaptarem-se com mais agilidade, surgiram as duas principais formas de estruturas com características temporárias, que são as estruturas com base em projetos e matricial. Procurar-se-á um maior detalhamento destes dois tipos de estruturas, por entender-se que ainda estão presentes de forma marcante em muitas organizações, inclusive nas universidades, que são o objeto da presente pesquisa.

2.6.3.1 Estrutura com base em projetos

Este tipo de estrutura advém da idéia do desenvolvimento de projetos. Para CURY (1988, p. 197), projeto é "entendido como um grupo de atividades que têm, cada

uma e no seu conjunto, uma duração estimável e finita, visando oferecer determinado produto". CURY (1988) salienta ainda que um projeto é composto por um conjunto de elementos que permite avaliar (qualitativa e quantitativamente) as vantagens e desvantagens da aplicação de recursos (de qualquer natureza) para a produção de bens ou serviços. Um projeto, enquanto documento, implica num processo de planejamento que deve apresentar exequibilidade técnica, viabilidade econômica, conveniência social e aceitação política.

Para CHIAVENATO (1994), uma organização estruturada com base em projetos envolve diferenciação e agrupamento das atividades em concordância com as saídas ou resultados de um ou vários projetos. A departamentalização por projetos requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se rapidamente e sem conseqüências imprevistas às necessidades do projeto. A estratégia de agrupamento por projeto permite um elevado grau de coordenação entre as partes envolvidas no projeto.

Segundo CURY (1988) a administração de projetos foi a solução encontrada para o desenvolvimento de projetos de elevado porte, importância, complexidade, tecnologia emergente, em tempos críticos que requerem rápidas e radicais transformações.

O mesmo autor (1988, p. 199), citando Youker, diz que, "se a ambiência organizacional indicar incerteza e complexidade altas, diferenciação média, tecnologia nova e grande dimensão, o tipo de estrutura com base em projetos é a mais indicada".

Já CHIAVENATO (1994), menciona uma interessante variante da estrutura com base em projetos, que é a "força-tarefa". O mesmo autor (1994, p. 307) entende que "a força-tarefa é geralmente constituída de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para, em conjunto, se dedicarem a uma tarefa específica e complexa, que exige abordagens e enfoques diferentes". Os integrantes dessa equipe são escolhidos em função das habilidades e conhecimentos requeridos para a solução do problema em foco. A força-tarefa apresenta as seguintes características:

- Técnica adotada para resolver problemas oriundos da necessidade de adaptação às altas taxas de mudança ambiental ou tecnológica.

- Trata-se de uma equipe ajustada para a busca de solução de um problema específico.

- Possui caráter transitório e de curta duração. Atingido os objetivos propostos, os membros dessa equipe retornam as suas posições de origem.

As vantagens apresentadas na adoção da estrutura com base em projetos, segundo CURY (1988) são:

- Unidade de direção, pois todos os esforços estão voltados para um único objetivo, o desenvolvimento do projeto.

- Facilita o desenvolvimento do espírito de equipe, pela identificação dos seus membros com o projeto.

- Comunicação informal, como fonte de maior integração.

- O gerente de projeto tem condições de coordenar todos os recursos necessários ao desenvolvimento do projeto.

Como desvantagens, ainda segundo CURY (1988), podem ser apresentadas as seguintes:

- Sofre resistências da estrutura permanente, pelo seu caráter temporário.

- Os meios tendem a ser duplicados, já que para cada projeto existe uma subestrutura funcional.

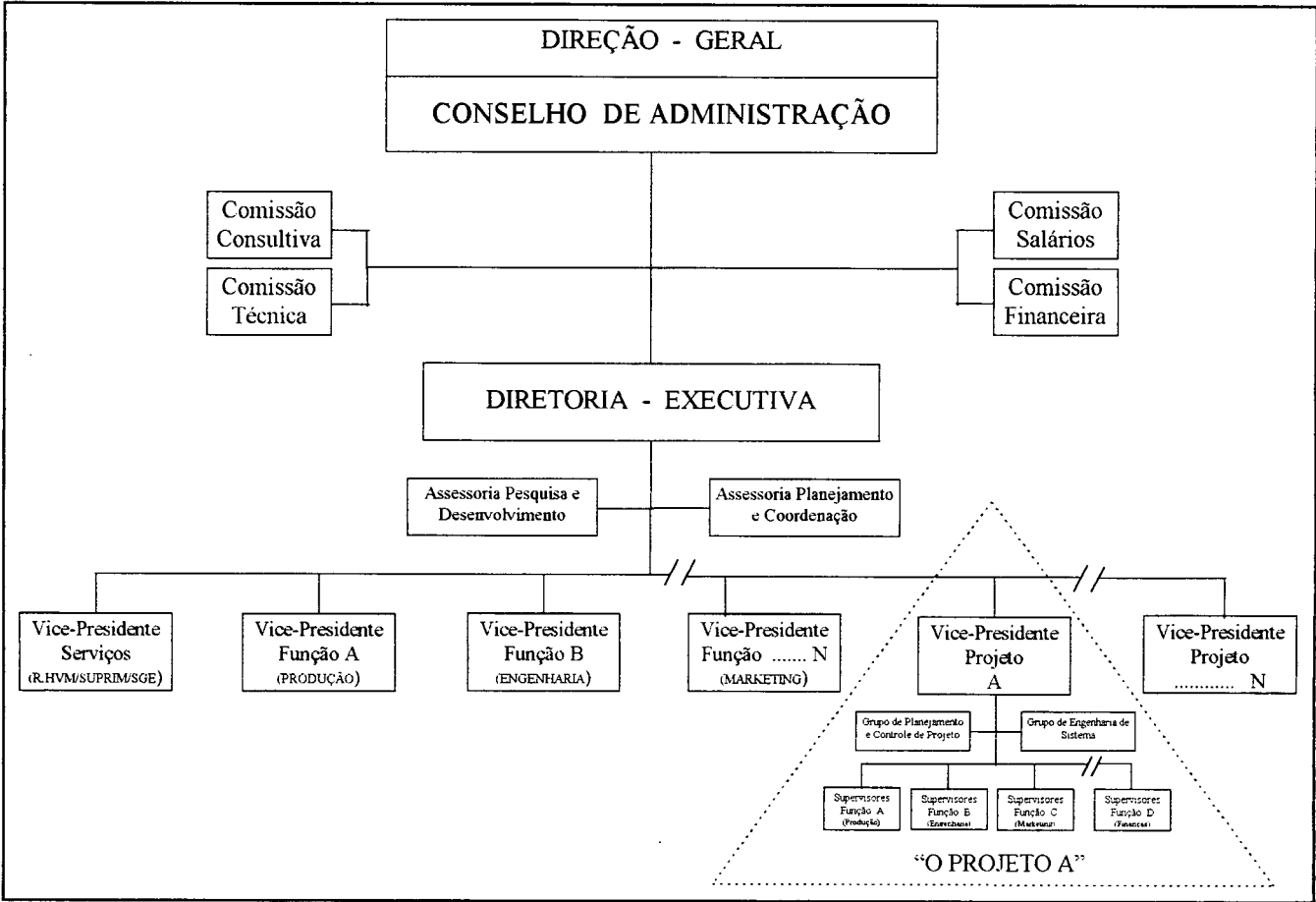
- Os recursos, conseqüentemente, podem ser utilizados com menos eficácia.

- Pode gerar insegurança nos seus membros, quando a manutenção do emprego após o término do projeto.

- Ao ingressar no projeto, pode perder seu lugar na estrutura permanente.

Para ilustrar o funcionamento de uma estrutura com base em projetos, a seguir é apresentado um exemplo na forma de um organograma.

FIGURA 01 - Exemplo de estrutura com base em projetos



2.6.3.2 Estrutura matricial

No entender de CHIAVENATO (1994), a essência da organização matricial é a combinação de formas de departamentalização funcional com a de projeto ou de produto, numa mesma estrutura organizacional.

Segundo CURY (1988), numa estrutura matricial, os órgãos funcionais

preservam as suas características, tendo, contudo, que apoiar as gerências de projetos ou de produtos, cedendo os profissionais necessários ao desenvolvimento dos projetos ou produtos, pelo tempo que esses durarem.

Assim, para STONER e FREEMAN (1995, p. 235), a estrutura matricial é um tipo de “estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional ou de divisão e a um gerente de projeto ou de grupo”.

CURY (1988) salienta que a adoção da estrutura matricial possibilita à organização condições de flexibilidade e de funcionalidade necessárias para atender às mudanças ambientais e à sua própria dinâmica, proporcionando a adoção de uma sistemática adaptável de recursos (os mais variados) e de processos de trabalho, para o atingimento de seus objetivos.

CHIAVENATO (1994) afirma que nenhuma das duas formas de departamentalização utilizadas individualmente podem conter todas as interdependências necessárias, pois enquanto a estrutura funcional afeta o fluxo de trabalho, a estrutura por projeto impede os contatos entre especialistas de diferentes departamentos. Assim, muitas vezes a empresa necessita ter as duas bases para agrupar com equilíbrio. Sob este ponto de vista, a organização, ao escolher a estrutura matricial, evita sobrepor uma estrutura sobre a outra, já que as duas convivem na forma de uma matriz, onde sacrifica-se a unidade de comando e cria-se uma delicada balança de poder, como forma de lidar com as interdependências. Assim, uma representação gráfica de uma matriz apresenta os órgãos funcionais numa estrutura vertical e as equipes de projetos/produtos numa estrutura horizontal, onde as intersecções entre elas representam as contribuições que seus membros dão às respectivas atividades que cada uma desempenha.

VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986, p. 54) definem como matriz balanceada (matriz que divide igualmente a autoridade entre gerentes de projetos e gerentes funcionais) a estrutura matricial que apresenta as seguintes características:

"- os gerentes de projeto e gerentes funcionais têm o mesmo nível hierárquico e graus de autoridade semelhantes, embora em áreas diferentes;

- todos os gerentes de projetos interdisciplinares somente gerenciam projetos, não ocupando simultaneamente cargos funcionais;
- a comunicação entre gerente de projeto e a equipe técnica do projeto é sempre direta, sem passar através dos gerentes funcionais".

Os mesmos autores salientam que a estratégia de adoção da estrutura matricial possibilita comunicação direta em todas as direções, o que, por um lado, representa um grande avanço em relação aos demais tipos de estruturação, por outro, pode causar problemas de coordenação e de desgaste da autoridade, caso certos cuidados não sejam adotados.

Neste sentido e em função do alto grau de interrelação requerido entre as estruturas funcional e de projetos/produtos, é fundamental, na visão CURY (1988), que haja uma clara definição dos papéis, responsabilidades e autoridades entre os setores.

Outro ponto ressaltado por VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986) é a necessidade dos gerentes, tanto de projetos como funcionais, terem acesso rápido às informações, a fim de permitir uma melhor interação entre os ambientes (suas incertezas e seu dinamismo) nos quais a matriz opera.

No entendimento de CURY (1988, p. 205), a estrutura matricial apresenta as seguintes vantagens:

"- Equilíbrio de objetivos, pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações dos projetos/produtos. - Visão dos objetivos dos projetos/produtos através das coordenações dos projetos/produtos. - Desenvolvimento de um forte e coeso trabalho de equipe e de equipes que se identificam com as metas dos projetos/produtos. - Elimina mão-de-obra ociosa, pois o profissional ou está trabalhando em algum projeto(s)/produto(s) ou está desenvolvendo suas tarefas no seu órgão funcional. - Elimina extensas cadeias hierárquicas, pela existência de comunicação entre projetos/produtos e funções, sem a exigência de observância aos chamados 'canais competentes'. - O conhecimento especializado pode estar disponível para todos os projetos, em base igual;

assim, o conhecimento e a experiência podem ser transferidos de um projeto para outro. - A utilização de mão-de-obra pode ser flexível, porque mantém uma reserva de especialistas nas estruturas permanentes (funcional e de serviços)".

Já para CHIAVENATO (1994) a principal vantagem da adoção da estrutura matricial está no ganho das vantagens das estruturas funcional e por projeto/produto e na neutralização das desvantagens de ambas. Neste sentido, VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986) afirmam que a acumulação das vantagens de ambas ocorre em menor grau do que nas verificadas nas estruturas puras (funcional ou por projeto/produto).

VASCONCELLOS e HEMSLEY (1986, p. 87) optaram por apresentar as vantagens da adoção dessa estratégia de departamentalização, mostrando o comportamento da matriz em relação a diversos fatores, tais como:

"- *cumprimento de prazos*: acontece com maior precisão na Matriz Projetos, onde o gerente de projetos tem mais autoridade sobre os recursos; - *qualidade técnica do projeto*: é maior na Matriz Funcional porque o nível de especialização e formação técnica é superior neste tipo de estrutura; - *eficiência no uso dos recursos*: é maior na Matriz Funcional porque há muita capacidade e duplicação de atividades na Matriz Projetos; - *controle do orçamento do projeto*: é maior na Matriz Projeto onde o gerente de projeto tem mais autoridade e controle para o orçamento; - *satisfação no trabalho*: é maior na Matriz Funcional para os técnicos que preferem a especialização. É maior na Matriz Projeto para os técnicos que preferem diversificação de atividades e trabalham com grupos diferentes; - *desenvolvimento de capacidade técnica na organização*: é maior na Matriz Funcional que é mais propícia à especialização, ao treinamento técnico e à formação de uma memória técnica; - *nível de conflitos*: é maior na Matriz balanceada onde a divisão de autoridade é bastante equilibrada".

CHIAVENATO (1994, p. 311) salienta, no entanto, que a estrutura matricial não pode ser encarada como uma panaceia, pois "ela viola a unidade de comando e

introduz certos conflitos inevitáveis de duplicidade de supervisão. Ela altera igualmente a cadeia de comando e manifesta fraqueza na coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação lateral".

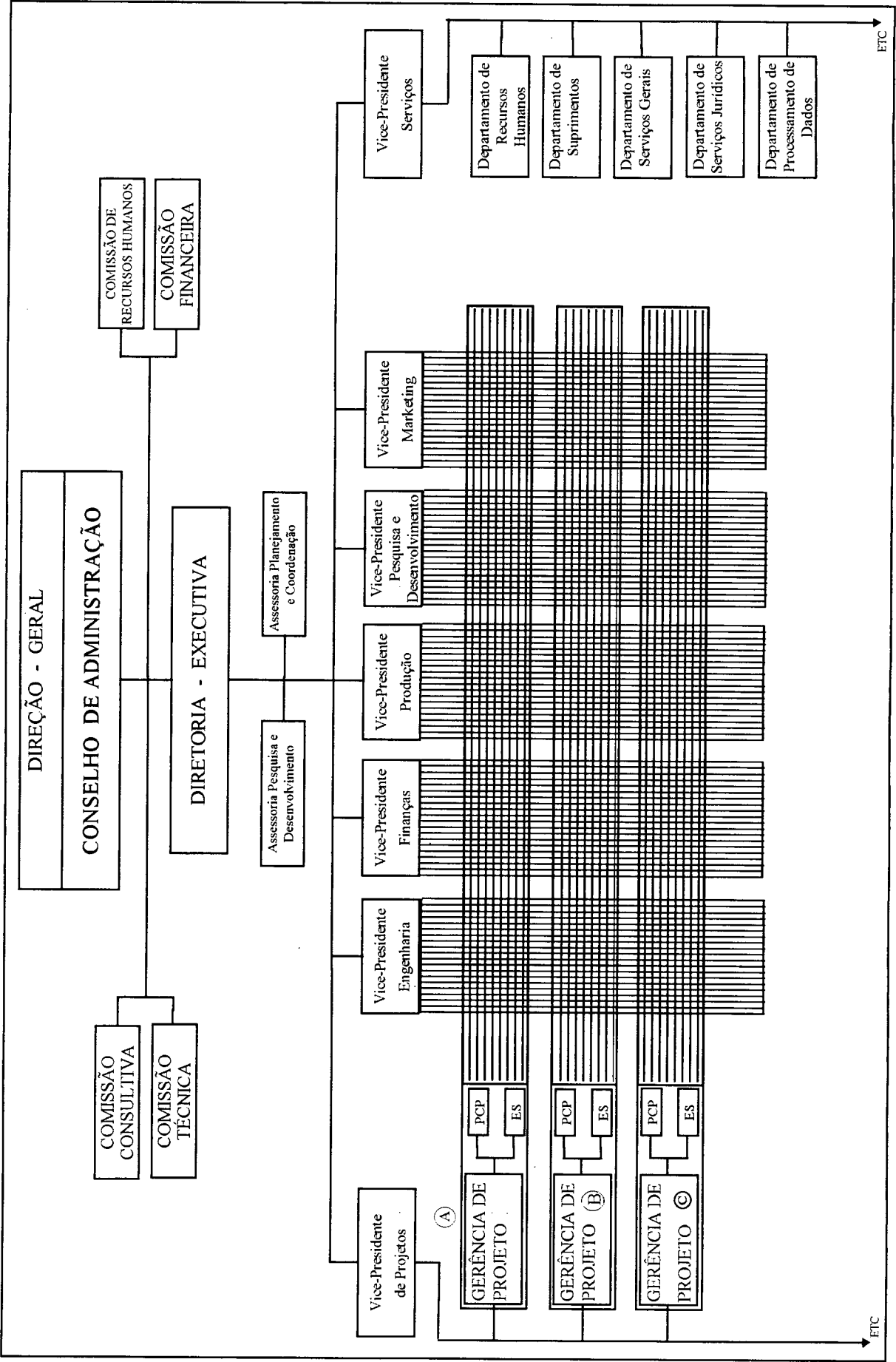
TOMASKO (1992, p. 170), baseado nas advertências de Stanley Davis, da Boston University, e Paul Lawrence, da Harvard Business, sugere o uso da estrutura matricial quando ocorrerem, simultaneamente, três condições: "(1) em duas ou mais atividades críticas da empresa, há necessidade de uma tomada de decisão altamente coordenada; (2) o trabalho a ser feito é extremamente complexo e deve ser executado em meio a condições de grandes incertezas; e (3) vários recursos vitalmente necessários para executar o trabalho são extremamente escassos".

Caso contrário, a adoção da matriz como forma permanente de estrutura cria mais confusão do que ajuda, pois, vários níveis de funcionários em diversas matrizes, aliada à necessidade de múltiplas gerências, só fazem a estrutura inchar, geram mais custos e tornam lentas as decisões. Sem contar que os conflitos decorrentes de dupla chefia podem desviar a empresa de seu foco estratégico, com o passar do tempo.

Segundo TOMASKO (1992), atualmente, os consultores de administração estão sugerindo a seus clientes que adotam a estrutura matricial, a seguinte alternativa: adotarem abordagem de gerenciamento de projeto, através de programas que estimulem o compartilhamento de recursos, definindo divisões pequenas e autocontidas. No exemplo da Xerox, citado por TOMASKO (1992), a opção adotada foi a substituição da estrutura matricial por quatro unidades de negócios estratégicos.

Para ilustrar as relações existentes numa estrutura matricial, a seguir é apresentado um exemplo na forma de organograma.

FIGURA 02 - Exemplo de estrutura Matricial



2.7 Downsizing

A proposta de achatamento da estrutura organizacional a partir das práticas gerenciais propostas pelo *downsizing* deu origem às estruturas horizontais, com menos níveis hierárquicos, pela eliminação de gerências intermediárias, níveis de supervisão e de assessoramento (nas empresas americanas os níveis de gerência e supervisão representavam, nos anos 80, cerca de 10% da força de trabalho), e com a maioria das atividades meios (que não agregam valor ao negócio) sendo transferidas para terceiros.

DRUCKER (1981) já mencionava que a cada nível que se acrescenta a estrutura organizacional:

- Mais difícil a consecução de uma direção comum e de um entendimento mútuo;
- Aumenta a distorção dos objetivos e desorienta a atenção; e
- Cria tensões adicionais e gera uma nova fonte de inércia, atrito e inatividade.

Ainda para DRUCKER (1981), os níveis hierárquicos são como os anéis das árvores, pois crescem sozinhos com o tempo.

Notem que a maioria das empresas que estão praticando o *downsizing* nesta década não são empresas em dificuldades, ou com suas atividades em declínio, como ocorreu nos anos 80, mas sim, principalmente, empresas industriais e de serviços que buscam, através da reestruturação, obter uma maior racionalidade, impulsionadas por uma concorrência mais acirrada, pela exigência contínua de melhoria da produtividade e pela incrível aceleração dos avanços tecnológicos.

Nas organizações de serviços, como é o caso das universidades, a situação é um pouco mais complexa, pois, segundo TOMASKO (1992), este tipo de organização está enfrentando dois grandes desafios, eventualmente interrelacionados. O primeiro é relativo à melhoria da produtividade, que é ainda muito baixa no setor de serviços. A título de ilustração, pode-se citar que enquanto as indústrias americanas atingem uma taxa anual crescente de produtividade da ordem de 4%, no setor de serviços esta taxa

oscila em torno de 1%. O segundo desafio refere-se ao aumento dos níveis salariais nesse setor, decorrentes da necessidade de contar com profissionais mais qualificados, o que está obrigando as empresas de serviços a fazerem cortes de pessoal.

Para TOMASKO (1992), uma das boas notícias do *downsizing* é que "mais empresas, grupos não-lucrativos e órgãos públicos estão se tornando cada vez mais contrários a tolerar a rigidez e os custos resultantes do excesso de pessoal, dos procedimentos burocráticos e do grande número de níveis administrativos".

Em contrapartida, uma má notícia são as consequências indesejadas decorrentes de enxugamentos de pessoal mal planejados e precipitados, que impõem aos sobreviventes dos cortes a exigência de buscar o sucesso do negócio, em meio a uma competição acirrada, sem um programa de reestruturação que busque atender suficientemente suas necessidades, num momento em que a empresa mais precisa de uma força de trabalho leal, compromissada, flexível e desejosa de correr riscos e inovar.

2.7.1 Fatores que levaram ao inchaço da pirâmide empresarial

TOMASKO (1992) cita alguns dos fatores que levaram as empresas (principalmente nos anos 80) a criar uma quantidade de níveis hierárquicos, na maioria das vezes, superior às suas necessidades, provocando um inchaço na pirâmide empresarial. São eles:

- a) Idade e prosperidade: o tempo tem uma relação direta com o excesso de pessoal.
- b) Tamanho: a medida que cresce o total de empregados, cresce também o número de níveis administrativos "para manter as coisas sob controle".
- c) Crescimento pela diversificação: o gerenciamento das expansões exigia novos níveis gerências habilitados a lidar com a diversificação e novos quadros de pessoal para assessorar os altos executivos na administração dos novos gerentes.
- d) Gestão por descentralização: considerada como uma nova filosofia gerencial para lidar com a diversificação, a descentralização se valia da confiança,

delegação e administração por objetivos. Entretanto, ela acabou por destruir a economia de escala, pois muitos executivos que defendiam a descentralização, não a praticavam de fato. Eles buscavam modos indiretos de recuperar o controle do negócio, através da burocratização das estruturas na alta administração, criando grupos de executivos, assessorias e grupos de planejadores.

e) Regulamentação crescente do governo: as empresas tiveram que criar muitas posições dentro de sua estrutura para atender a demanda de informações tributárias, trabalhistas, contábeis, entre outras, a serem prestadas a órgãos governamentais.

f) Novos interesses da administração: conservação de energia, melhora da produtividade, segurança do produto, qualidade do produto e de vida no trabalho, inovação, entre outras, oportunizaram às empresas a criação de níveis de gerências e a contratação de pessoal de alto nível. Parece que para cada nova questão importante, tinha-se que criar novos postos de trabalho.

g) Novas tecnologias: a busca de introdução de novas tecnologias, do tipo *manufatura assistida por computador*, levaram à criação de novos quadros de pessoal de alto nível. Esse pessoal, freqüentemente, adquire autoridade de decisão, funcionando, equivalentemente, como um nível administrativo extra.

Mas, para TOMASKO (1992), os três principais fatores do inchaço piramidal estão vinculados às políticas de recursos humanos, que são:

a) Salário: os sistemas de remuneração decorrentes da avaliação de desempenho têm apresentado um sério defeito: tendem para uma melhor remuneração dos níveis de supervisão e gerência, como quem diz: "para ir em frente nesta empresa, torne-se um gerente". Assim, muitos cargos que exigem pessoal altamente qualificado, mas com contribuições individuais, e não habilidades de supervisão, mesmo sendo estratégicos para a organização, não recebem o tratamento salarial compatível. Isso gera o desejo de ocupar posições administrativas, motivado pela remuneração, que se traduz noutra mensagem: "mantenha os funcionários de alto desempenho leais e motivados proporcionando uma abundância de cargos administrativos para que eles possam concorrer" (TOMASKO, 1992, p. 13).

b) Plano de carreira: seguindo o mesmo caminho da avaliação de desempenho, o plano de carreira indica que a única forma de obter melhor salário é escalando a carreira administrativa em direção ao topo da pirâmide. Na prática, os planos de carreira geram grandes hierarquias administrativas. Quando, ao contrário, "profissionais, como planejadores e engenheiros, podem dar uma contribuição mais forte e duradoura seguindo carreiras com movimentos laterais bem planejados.." (TOMASKO, 1992, p. 16).

c) Culturas empresariais: dogmas enraizados na cultura empresarial, do tipo: é melhor ganhar do que perder, é melhor controlar que ser controlado, é melhor esconder os erros do que admiti-los, têm levado os dirigentes de muitas organizações a criarem unidades especiais que controlem o fluxo de informações dos níveis gerenciais, proporcionando canais de comunicação alternativos, como forma de combater a tendência dos gerentes a destacar as boas novas e esconder as más notícias, a subestimar as despesas e superestimar demanda dos clientes. A tendência de esconder informações desfavoráveis ocorre, normalmente, em organizações que premiam o sucesso, com a mesma rapidez que premiam o fracasso. Só que criar mecanismos de controle, ao invés de tentar mexer na cultura (geralmente, não se sabe como mudar a cultura, ou não se tem consciência da natureza do problema), além de custar caro, contribui para o inchaço da estrutura.

2.8 As bases para a concepção do *design* de pesquisa

Na busca de estabelecer-se as bases intervinientes no processo evolutivo dos modelos de estrutura organizacional, chegou-se à concepção de um *design* de pesquisa, que permeou a organização da fundamentação teórica-empírica, e que é melhor detalhado no capítulo cinco, que trata do método utilizado.

O *design* de pesquisa foi concebido na forma de uma matriz. Esta matriz tem como colunas a evolução dos modelos de estrutura organizacional apresentados no item 2.6, deste capítulo, e as tendências de configurações estruturais apresentadas no item 3.2. Assim, os tipos de estruturas organizacionais foram agrupados em estruturas

tradicionais, divisionais, temporárias e flexíveis (este último, com base nas tendências).

Nesta matriz, as linhas representam as variáveis que, de alguma forma, influenciam ou são influenciadas pelos modelos de estruturas. O referencial teórico de tais variáveis foi apresentado no item 2.5, deste capítulo, enfocando os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica, a complexidade, medida pela diferenciação horizontal e vertical e pela dispersão espacial, a formalização, a centralização e a integração.

Por meio desta matriz, procurar-se-á verificar em que estágio o modelo de estrutura organizacional da UNOESC (universidade objeto desta pesquisa) se encontra. Foi com base nos resultados desta matriz que se elaborou a proposta de modernização da estrutura organizacional da UNOESC.

3 TENDÊNCIAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste item, procurar-se-á apresentar tendências de flexibilização para as configurações estruturais, que estão sendo vislumbradas por diversos autores que pesquisam e escrevem direta ou indiretamente sobre o tema.

3.1 Estrutura organizacional: para qual sociedade?

Antes de focar as tendências de flexibilização das configurações estruturais propriamente ditas, torna-se fundamental refletir sobre as perspectivas da sociedade atual e futura.

3.1.1 A sociedade sem emprego

A base da evolução da civilização humana sempre esteve atrelada ao trabalho. Agora, pela primeira vez, o trabalho humano vem sendo sistematicamente eliminado pelo acelerado avanço tecnológico. Máquinas inteligentes e softwares de informação e de comunicação vêm substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, fazendo com que milhões de trabalhadores engrossem as filas dos desempregados. Diante disso, os trabalhadores estão céticos e perplexos.

RIFKIN (1995) enfatiza que, no passado, quando novas tecnologias substituíam a mão-de-obra humana, sempre surgiam novos setores que absorviam estes trabalhadores demitidos. No entanto, atualmente, nos três setores da economia (agricultura, indústria e serviços), percebe-se um deslocamento tecnológico que está

promovendo o desemprego de milhões de trabalhadores, sem a perspectiva de reposição de novos empregos. O único novo setor emergente da economia que está gerando novos postos de trabalho é o setor do conhecimento, formado por uma pequena elite de empreendedores, cientistas, técnicos, programadores de computador, educadores, consultores, etc. Mas ainda assim, este setor emergente abrirá não mais que uma pequena fração de postos de trabalhos das centenas de milhões que estão sendo eliminados.

Cerca de 75% da força de trabalho da maior parte dos países industrializados está alocada na execução de tarefas rotineiras e repetitivas. Máquinas automatizadas, robôs e computadores podem assumir a maioria destas atividades. RIFKIN (1998) menciona que o economista Wassily Leontief, eminente Prêmio Nobel, advertiu que a introdução de máquinas e computadores cada vez mais sofisticados diminuirá a participação do homem como fator de produção, assim como o papel dos cavalos na agricultura foi diminuindo e, posteriormente, eliminado com a introdução dos tratores. O mesmo autor nos diz que Drucker, em suas várias obras, já vem alertando que o desaparecimento da mão-de-obra como fator chave de produção passa a ser o assunto crítico mais relevante da sociedade capitalista.

No início do avanço tecnológico, as máquinas substituíam a força física do trabalho humano. Agora e num futuro próximo, as novas tecnologias baseadas em computador prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos.

As tecnologias da revolução da informação e das comunicações, segundo RIFKIN (1995, p. 58), “acenam com a tão esperada promessa de um mundo praticamente sem trabalho no próximo século”. Ironicamente, quanto mais próximo se chega da concretização tecnológica deste sonho, percebe-se que as forças do mercado continuam a gerar produção e lucro, com pouco interesse na criação de lazer para milhões de trabalhadores cujos serviços estão sendo dispensados, ou cuja carga horária está sendo reduzida. A grande questão, neste momento de transição para uma nova era da história, pode ser assim formulada: a era da informação e da alta tecnologia levará à repetição dos pressupostos operacionais com ênfase no interminável ciclo de produção, consumo e trabalho? Ou a revolução tecnológica permitirá a concretização do antigo

sonho de substituir o trabalho humano por máquinas, libertando a humanidade rumo a uma era pós-mercado?

RIFKIN enfatiza que a eliminação dos postos de trabalho nos Estados Unidos, já a partir da segunda metade da década de sessenta, decorrente do emprego da tecnologia, levou à criação de uma subclasse urbana, formada basicamente por afro-americanos. No Brasil isso não foi diferente, embora tais efeitos tardaram um pouco mais a se fazerem presentes, devido ao descompasso no avanço tecnológico. É inquietante a relação verificada em pesquisas entre a intensificação do desemprego tecnológico e a crescente incidência do crime e da violência aleatória em todo o mundo, o que transforma-se em um claro presságio dos tempos de instabilidade que estão por vir. Na Europa, percebe-se que um número crescente de políticos tem alimentado, entre os trabalhadores, receios xenofóbicos de que os imigrantes estão tomando seus preciosos e escassos empregos. As portas da nova aldeia global da alta tecnologia está um número cada vez maior de seres humanos carentes e desesperados, muitos dos quais voltando-se para um mundo de crime e criando uma nova e vasta subcultura de criminalidade e ilegalidade, que apresenta-se como uma ameaça real e séria à capacidade dos governos manterem a ordem e oferecerem segurança aos seus cidadãos. Como consequência, a arquitetura urbana e suburbana também começam a mudar, refletindo a nova preocupação com a segurança pessoal, que requer cada vez maiores investimentos.

Segundo RIFKIN (1995, p. 230), “as novas tecnologias estão nos levando a uma era de produção sem trabalhadores, no exato momento da história do mundo em que a população está crescendo em níveis sem precedentes. O conflito entre as pressões de uma população em crescimento e oportunidade de trabalho em declínio, delineará a geopolítica da emergente economia global de alta tecnologia no próximo século”.

A transição para uma sociedade da informação, quase sem empregos, é o derradeiro estágio de uma grande mudança nos paradigmas econômicos.

Pode-se vislumbrar, na visão de RIFKIN (1995), algumas perspectivas em relação à drástica redução dos postos de trabalho, das quais destacam-se as seguintes:

- Muitos vêem a redução da jornada de trabalho como uma solução viável para o reordenamento da força de trabalho, inclusive com possibilidades de melhora da

produtividade, tornando as empresas mais competitivas numa economia global, pois reduz a fadiga e melhora a eficiência, bem como otimiza o uso do capital e dos equipamentos. Isto já está sendo testado com sucesso em empresas de diversos países.

- O aumento das horas livres dos trabalhadores proporcionará um estímulo na economia de serviço (lazer, turismo, etc.), bem como melhorará a qualidade de vida de suas famílias, o que representará redução de custos com saúde; com processos de separação de pais decorrentes de situações de estresse, entre outras.

- Avanços dramáticos em produtividade precisarão ser recompensados, além da redução da jornada de trabalho, com aumentos constantes de salários para assegurar uma demanda eficaz pela produção e uma distribuição justa dos frutos do progresso tecnológico. Todo o ganho com produtividade, decorrente da introdução de novas tecnologias, terá que ser repartido com milhões de trabalhadores.

- A diminuição da massa de empregos na economia formal e a redução dos gastos do governo no setor público exigirão que se dê mais atenção a uma terceira força, a economia de não-mercado, ou economia social. “A transferência parcial de lealdades e de comprometimentos pessoais para longe do mercado e do setor público, rumo à economia informal pressagia mudanças fundamentais em alinhamentos institucionais e um novo pacto social, tão diferentes daquele que tem governado a era de mercado ...” (RIFKIN, 1995, p. 240).

- O talento e a energia dos empregados (com horas livres) e dos desempregados (com horas ociosas) poderiam ser direcionadas na reconstrução de milhares de comunidades locais e na criação da terceira força que floresceria independente do mercado e do setor público. Nessa perspectiva, as organizações voluntárias, comunitárias, religiosas e de preservação da cultura ganhariam um sentido mais amplo, na ajuda aos desamparados, na prática da participação democrática e na exploração da dimensão espiritual, desvinculadas do apego à visão utilitarista de mercado.

3.1.2 A sociedade do conhecimento

Das perspectivas que se apresentam, algumas já são percebidas na realidade, enquanto outras referem-se a uma tentativa de antever o futuro. A concepção de uma sociedade baseada no conhecimento e na era da informação, viabilizada pelo tremendo avanço tecnológico na comunicação virtual, já é uma realidade inquestionável e terá, cada vez mais, desdobramentos futuros.

Para fazer uma distinção entre os dois termos, CRAWFORD (1994) define *conhecimento* como os fatos, verdades ou princípios adquiridos a partir de estudo ou investigação e *informação* como notícia ou inteligência transmitidas por palavras ou na forma escrita. Assim a informação é a matéria-prima para o conhecimento.

CRAWFORD (1994) menciona que a característica mais marcante da economia do conhecimento foi o surgimento do que ele chama de *capital humano*, que são pessoas educadas e habilitadas que se constituem a força dominante da economia.

Na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação estão crescendo aceleradamente para novas áreas que requerem educação atualizada para a sua aplicação. A educação deixou de ser uma preocupação só das escolas e universidades. As organizações começaram a investir na formação e desenvolvimento de seus colaboradores, como forma de desenvolverem vantagem competitiva alavancada por seu capital humano. Na verdade, a formação do capital humano tem requerido altos investimentos das pessoas, das organizações e do próprio governo.

Outro ponto a ser ressaltado é a constatação de que o conhecimento se deprecia numa velocidade considerável. À medida que o desenvolvimento de novos conhecimentos e novas tecnologias se aceleram, exige do trabalhador do conhecimento a atualização contínua em seu campo de atuação. CRAWFORD (1994, p. 44) enfatiza que “o único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com o aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados e empregadores”.

3.1.3. Empregabilidade

O trabalho, em sua forma clássica, onde os empregados são dependentes e não querem assumir riscos, cede lugar à inexistência de garantias e a necessidade de reconquistar o emprego a cada dia. Para BUENO (1996), este contexto remete ao conceito de empregabilidade, que é a aptidão dos trabalhadores em conquistar um emprego e mantê-lo todos os dias.

A empregabilidade pressupõe uma relação de parceria, na qual o trabalhador assuma riscos e se comprometa com o produto final do seu trabalho. Assim, pode-se chegar a constatação de que os poucos empregos, a serem mantidos ou gerados, estarão à disposição dos trabalhadores flexíveis e do conhecimento, que já são responsáveis, atualmente, pela criação da maior parte dos novos empregos. Estes profissionais trabalham com idéias e não com objetos. Para BUENO (1996, 29), a empregabilidade “exigirá que as pessoas saiam da zona de mediocridade, de cultura ‘mais ou menos’ e se destaquem pelo profissionalismo, tecnologia, energia, atitudes proativas”.

3.1.4 Novas formas de flexibilização do trabalho

A necessidade de flexibilização do trabalho para oportunizar um ambiente propício à criatividade e à inovação vem se refletindo na arquitetura organizacional. BERNARDI (1997) cita algumas soluções encontradas pelas organizações que estão liderando este processo de humanização e flexibilização das condições e dos ambientes de trabalho:

- A jornada dividida (*Job sharing*, em inglês) é uma alternativa onde duas pessoas dividem o mesmo cargo e espaço físico na empresa, alternando dias da semana ou turnos, inclusive com a renda dividida.
- Algumas organizações permitem que seus trabalhadores desenhem os horários e até escolham os locais de trabalho.

•Outras empresas estão investindo em creche no local de trabalho, academias de ginástica, lojas de conveniência, salão de beleza, entre outras alternativas, algumas inclusive abertas aos familiares dos trabalhadores.

A idéia que se tem em mente com tais medidas é segurar os talentos na organização, melhorando o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional. Por meio de pesquisas internas, empresas americanas seduzem trabalhadores com coisas que pertencem à categoria do inimaginável, do tipo: lavar a roupa dos funcionários, permitir que levem animais domésticos ao trabalho, entre outras. Tudo para aumentar a motivação, empenho, fidelidade, qualidade de serviço e bom atendimento ao cliente.

As organizações precisam ter consciência que o trabalho não é tudo na vida das pessoas. A busca de um relativo equilíbrio entre trabalho, família, entretenimento e estudo (por exemplo) é uma excelente forma para melhorar o desempenho e a capacidade criativa e empreendedora das pessoas.

Os escritórios em casa (*home office*, em inglês) é outra opção que tem ganhado força, principalmente nos países mais desenvolvidos. BUENO (1996) comenta que, antigamente, montar um escritório em casa era algo restrito a autônomos e profissionais liberais. Atualmente, esta tem sido uma interessante opção para quem necessita de privacidade e concentração para tomar decisões importantes ou para buscar inspiração em processos criativos.

Nos Estados Unidos, os negócios ou trabalhos em casa são estimulados pelas empresas, que subsidiam compra de equipamentos, incluem um pequeno valor ao salário como pagamento simbólico de aluguel do local ocupado para instalação do escritório. BUENO (1996, p. 57) menciona que, segundo estudos americanos, “a redução de custos da empresa pode chegar a 30% por ano quando o funcionário trabalha em casa”. Para o funcionário isso também é positivo, pois diminui o estresse dos deslocamentos, melhora a relação familiar e pode, inclusive, constituir-se em uma considerável economia com estacionamento, combustível, manutenção do veículo, refeições fora, etc.

Do ponto de vista urbano, um uso mais amplo das residências, que hoje são subaproveitadas durante o dia, evitará que as empresas tenham que construir, ou mudar-se para prédios maiores sempre que crescerem.

Os recursos tecnológicos de informação e comunicação podem proporcionar a integração necessária entre os membros de uma organização. Sem contar que a empresa pode manter local para encontros e reuniões, sempre que isso se fizer necessário.

Talvez a questão que mereça um pouco mais de atenção é justamente o ajuste do tempo destinado ao trabalho e o tempo destinado às coisas da família. Uma solução para essa questão recai na escolha do local para montar o escritório, de forma a permitir a requerida privacidade.

Algumas organizações adotam uma solução intermediária, fazendo com que parte do trabalho seja feito na empresa e outra parte em casa (principalmente aqueles trabalhos que exijam concentração e inspiração criativa).

Atualmente, no Brasil, são muitas as pessoas que possuem escritórios em casa com condições amplas de trabalho (microcomputador, telefone, fax, internet, etc.). No entanto, a maior parte das organizações brasileiras ainda vêem o trabalho em casa com certo preconceito, questionando: será que o funcionário vai trabalhar realmente? Como poder-se-á controlá-lo? No entanto, algumas empresas, principalmente as multinacionais, já estão estudando a possibilidade de adotar o chamado escritório virtual aqui no Brasil.

3.1.5 A era da informação

Muitos são os escritos sobre as contribuições que os avanços da tecnologia da informação têm trazido à gestão das organizações. Procurar-se-á neste item apresentar alguns pensamentos de três renomados conhecedores desse tema, que são: GATES (1995), NEGROPONTE (1995) e DERTOUZOS (1997).

Para GATES (1995), antes de se conseguir usufruir dos benefícios dos aparelhos e aplicativos existentes, tem-se que construir o meio ou a estrada sobre a qual a informação navegará. Embora muitos já falem em superestrada da informação, em função dos avanços nas comunicações telefônicas e via internet, é pouco provável que a

estrada plena esteja disponível nas casas antes de uma década. “Os microcomputadores, o software de CD-ROM multimídia, as redes de televisão a cabo de alta capacidade, as redes telefônicas com fio e sem fio são todos importantes precursores da estrada da informação. Cada um deles sugere o futuro. Mas nenhum representa a verdadeira estrada da informação”. (GATES, 1995, p. 117).

A construção dessa estrada exigirá a instalação da infra-estrutura física, dos cabos de fibra ótica, das centrais de comutação e servidores de alta velocidade, bem como o desenvolvimento das plataformas de software. A internet é hoje o início desta estrada, mas ainda carece de segurança e de um sistema de cobrança. A própria internet de hoje já evoluiu muito nesta sua curta história.

Talvez o maior ganho da internet seja a facilidade que as companhias e indivíduos tem de publicar informações, de se comunicarem e trocarem arquivos. Dá para dizer que quanto mais assinantes, mais publicações e quanto mais publicações, mais assinantes.

GATES (1995, p. 173) afirma que “à medida que os documentos ficarem mais flexíveis, mais ricos em conteúdo de multimídia e menos presos ao papel, as formas de colaboração e comunicação entre as pessoas se tornarão mais ricas e menos amarradas ao local onde estão instaladas”. A estrada da informação revolucionará muito mais as comunicações do que a própria computação. Hoje isso já começa a acontecer nos locais de trabalho. A informação fornece vantagem competitiva às empresa mais eficientes, que se sentem incentivadas a adotar tecnologias que as tornem mais produtivas. Mas o maior impacto na vida das organizações será sentido quando as redes eletrônicas puderem interconectar os microcomputadores de dentro e de fora da empresa.

A longo prazo, todos estes recursos tornarão menos importante a proximidade dos serviços urbanos, descentralizarão e dispersarão as atividades de muitos empreendimentos, e as cidades e empresas poderão ter suas dimensões reduzidas.

GATES (1995) se mostra otimista quanto ao impacto da era da informação, em relação aos seus benefícios para os indivíduos. Ela aprimorará o período de lazer e enriquecerá a cultura por meio da expansão da distribuição da informação. Aliviará a

pressão nos grandes centros urbanos, permitindo que os indivíduos trabalhem em casa em seus escritórios remotos. Poderá aliviar a pressão sobre os recursos naturais, porque um número cada vez maior de produtos poderá tomar a forma de bits em vez de manufaturados. Proporcionará à sociedade da informação novas oportunidades de aprendizado, produtividade e lazer.

Entre as tendências de GATES (1995, P. 308), talvez a mais questionável seja quando ele afirma que: “mercados inteiramente novos vão emergir e uma miríade de novas oportunidades de emprego serão criadas”. O que se questiona é que, por mais que novos mercados surjam na sociedade da informação, a geração de empregos será proporcionalmente pequena em relação a grande massa que perdeu ou perderá o emprego em função do avanço tecnológico de equipamentos e da própria informação.

NEGROPONTE (1995) apresenta algumas tendências, do que ele chama de era pós-informação, das quais destacam-se:

- Na era da informação, os meios de comunicação tornaram-se, ao mesmo tempo, maiores e menores. Já na era da pós-informação, o público será o indivíduo. Parte-se de um grupo grande, para um grupo pequeno e, depois, para o indivíduo. Neste caso, a demografia tradicional não alcança o indivíduo digital. Na era da pós-informação, quando uma máquina tiver o endereço, estado civil, idade, renda e preferências acerca dos mais variados aspectos de uma pessoa, e puder tratar tais dados com a sutileza que se espera de outros seres humanos, considerando acontecimentos aleatórios, bons e maus, se terá uma unidade demográfica composta de uma só pessoa. Quando isso for possível, tudo será feito por encomenda e a informação será personalizada.

- Na era da pós-informação, através da janela digital da sala de estar, poderá se ver os Alpes, sentir o cheiro da vegetação e ouvir o canto dos pássaros. Então poder-se-á dizer que se está, de certo modo, na Suíça. Da mesma forma, em vez de ir ao trabalho no centro da cidade, será possível acessar o escritório e fazer o serviço por via eletrônica.

- Mas a era da pós-informação também terá o seu lado obscuro, tais como: abuso de propriedade intelectual e de invasão de privacidade, pirataria de software e o roubo de dados.

•Ocorrerá, cada vez mais, a perda de muitos empregos para sistemas totalmente automatizados. À medida que se passar a trabalhar com menos átomos e mais bits (vida digital), verificar-se-á uma transformação radical da natureza do mercado de trabalho, num momento em que estima-se o ingresso nesse mercado de cerca de dois bilhões de indianos e chineses.

•Os bits não são comestíveis e, portanto, não resolverão o problema da fome. Por sua vez, os computadores são amorais e não podem resolver problemas complexos, como o direito à vida e à morte.

NEGROPONTE conclui, de forma otimista, mencionando que a vida digital já apresenta um efeito harmonizador, quando se considera que disciplinas e empresas antes compartimentalizadas, hoje não se vêem somente competindo, mas colaborando umas com as outras.

Segundo DERTOUZOS (1997, p. 259), o que ele chama de *Mercado de Informação* “ampliará as possibilidades de formação de alianças virtuais que ultrapassem os constrangimentos hierárquicos internos de uma organização, com clientes e fornecedores, e entre instituições similares”. Pode-se presumir que as organizações se horizontalizarão ainda mais e que a capacidade de distribuir a inteligência resolverá problemas organizacionais mais difíceis, por meio da informalidade e riqueza com que somará os esforços humanos.

Por outro lado, o mesmo autor procura temperar o seu otimismo com a alarmante constatação de que as empresas têm usado o telefone há um século e que as alianças já poderiam estar em vigor, se alguém usasse o telefone para isso. Como as emoções e fraquezas humanas possuem um peso enorme nos contatos profissionais em uma empresa, o *Mercado de Informação* provocará um impacto maior se puder lidar eficientemente com laços sutis entre as pessoas, além da agilidade na troca de informações.

DERTOUZOS (1997) também comunga com a idéia de que o trabalho remoto nas residências, se tornará tão disseminado que afetará até o próprio equilíbrio entre centros e subúrbios.

3.2 Estruturas Flexíveis

Por vezes tem-se a impressão que a teoria das organizações anda em círculos, por não conseguir romper ou afrouxar as características da burocracia de uma forma mais significativa. Assim, tem-se criado muitas variações para se estruturar uma organização em torno de uma única forma de conceber a vida organizacional: a burocracia.

Essas tentativas de rompimento ou de afrouxamento das características da burocracia (estrutura hierárquica, especialização por função, regras e políticas uniformes, padronização de procedimentos, perspectiva de carreira profissional, impessoalidade nas relações de trabalho) ainda não conseguiram formar um corpo de conhecimentos suficientemente consistente, resumindo-se a um conjunto de fragmentos que aqui se procurou organizar. Para efeitos deste trabalho, as tendências de modernização de estruturas organizacionais foram reunidas neste item sob o título de "estruturas flexíveis", inclusive, por acreditar-se que é este tipo de estrutura que as universidades devem perseguir para conseguir cumprir com mais efetividade o seu papel junto à sociedade à qual presta serviços, num ambiente de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade.

3.2.1 Estrutura em rede

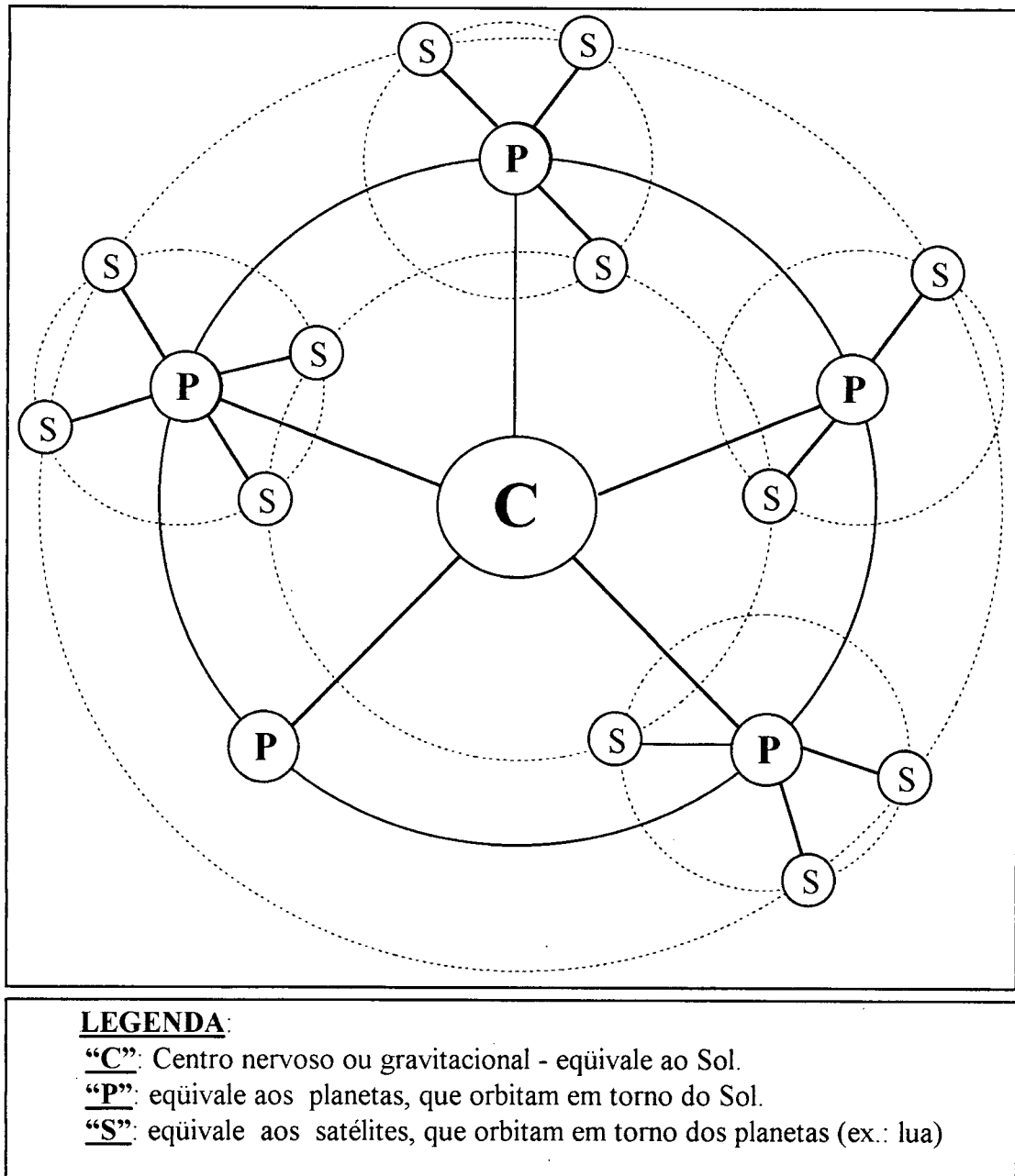
As organizações em rede "se parecem mais com teias de aranhas do que com pirâmides", diz TOMASKO (1992, p. 219). A estrutura em rede consiste em transferir para outras empresas especializadas suas atividades meios e, até, algumas fins, e administrar a rede de relacionamentos decorrentes desse processo.

A transferência de atividades para outras empresas está muito mais vinculada ao conceito de *outsourcing* do que de *terceirização*, pois, na primeira alternativa, a empresa que assume atividades de outra, estabelece uma relação de parceria, devendo

buscar uma maior interação com o ambiente interno e externo da contratante e conhecer profundamente seus objetivos estratégicos, a fim de não só fazer o que se espera dela, mas também buscar e propor alternativas para aperfeiçoar o processo no qual está inserida (busca de novas tecnologias, redução de custos, etc.). Enquanto na terceirização, a empresa que assume uma atividade de outra, restringe-se à prestação do serviço contratado, seguindo as especificações da contratante (grifo do autor).

A estrutura em rede possibilita que a organização centre seu foco nas atividades estratégicas, permitindo que outras empresas façam trabalhos que lhe demandaria energia e tempo, a custos, inclusive, reduzidos. Quando uma empresa de contabilidade, de processamento de dados, ou de recrutamento e seleção prestam seus serviços, seus custos são diluídos entre vários clientes. No caso das indústrias, essa rede pode ir muito além. Existem empresas que compram a idéia do produto, apenas desenvolvem o projeto e o marketing do produto, contratam uma empresa para produzir, e outra para distribuir, operando quase como uma organização virtual. Desta forma, tem-se várias pequenas empresas se relacionando em rede, o que permite a quase desintegração dos níveis verticais.

A estrutura em rede também é conhecida como *organizações do sistema solar* (vide figura a seguir), por possuírem "fornecedores orbitando ao redor de um pequeno centro nervoso" (TOMASKO, 1992, p. 220). O mesmo autor (1992, p. 221) menciona que, para Sperlich, substituto de Iacocca na Chrysler, uma organização dessa natureza deve ter a "grandeza suficiente para ser eficiente, mas pequena o suficiente para ser administrável". Se renunciar à auto-suficiência pode ser difícil para certas empresas, para outras, pode significar a única forma de atingir e manter um tamanho reduzido, que viabilizem suas operações. As parcerias estratégicas são mais eficientes, pois permitem não manter duplicadas atividades não estratégicas.

FIGURA 03 - Ilustração de uma *organização do sistema solar*

Pode parecer que este tipo de estrutura seja altamente descentralizada, mas, na verdade, isto pode não ocorrer. Normalmente, para viabilizar a tomada de decisão (em questões estratégicas), estas empresas substituem os tradicionais sistemas de controle, por um eficiente sistema de informações inteligente, que lhes permite monitorar os resultados, o mercado, entre outros, por meio de um conjunto de indicadores

estratégicos.

Essas empresas substituíram o conceito de mão-de-obra, por administradores de negócio. Algumas foram mais longe, e conseguirão transformar mão-de-obra em lucros.

Para manter a estrutura reduzida a pleno vapor, certas empresas eliminam ociosidades, prestando serviços a outras empresas. A título de ilustração, uma empresa que tenha desenvolvido um sistema de informatização tido como de excelência, poderia comercializá-lo para outras empresas, como forma de melhor aproveitar possíveis ociosidades do pessoal do departamento de informática. Assim, além de gerenciar os relacionamentos das empresas de sua órbita, as empresas podem integrar outras órbitas, gerenciadas por outras empresas.

A finalidade de providências do tipo: formação de redes de corporações, desintegração vertical, venda de serviços e comprar pronto ao invés de fazer, é aumentar significativamente o retorno das gerências.

Para determinadas atividades, a empresa pode adotar uma estrutura de redes internas de relacionamento, através da formação de equipes autônomas que prestam serviços entre si (ora são clientes e ora são fornecedores).

3.2.2 Organização inteligente

A "organização inteligente" foi concebida pelos PINCHOT (1994) a partir de uma forte e contundente crítica às organizações burocráticas.

Um passo fundamental para a organização inteligente consiste na descentralização do poder. Esta descentralização é mais fácil quando a organização está dividida em unidades de negócios independentes, como se fosse uma empresa com seus próprios clientes. Um tipo mais avançado de organização seria aquele que superasse inclusive a descentralização, pela abolição da estrutura hierárquica como instrumento fundamental de integração e de controle. (PINCHOT, 1994)

Os novos sistemas de controle "estabelecerão as condições sob as quais as escolhas autodeterminadas de unidades menores criarão uma ordem e um padrão de integração mais eficazes do que quaisquer outros capazes de serem projetados ou administrados de cima". (PINCHOT, 1994, p. 116)

Ainda em relação à questão da descentralização, o progresso que levará à organização inteligente resulta do aumento da liberdade e autonomia das unidades com outras partes do sistema, combinadas por vínculos voluntários, em vez de impostos.

Para os PINCHOT (1994), uma organização entra na era da informação quando as interligações necessárias ultrapassam qualquer estrutura burocrática. Os trabalhadores do conhecimento precisam atravessar as fronteiras e colaborar livremente entre si, para poderem usar eficazmente a sua inteligência.

O exemplo dado pelos PINCHOT (1994) da Universidade de Yale serve para ilustrar a necessidade de liberdade de iniciativa para deixar fluir os intrapreendimentos. Nessa universidade, o crescimento de sistemas de informações geográficas proporcionou oportunidades de colaboração entre departamentos. A sobreposição de mapas com diferentes informações poderia atender as necessidades de diversos departamentos, porém tanto os mapas quanto os sistemas para manipulá-los e o pessoal para operá-los separadamente eram muito caros. Para solucionar o problema, a universidade criou o "Centro de Observação da Terra", financiado por um conjunto de departamentos. O crescimento dos casos de coordenação interdepartamental com sucesso, permite vislumbrar, com base no pensamento sistêmico, que as oportunidades não estão nos departamentos isolados, mas na interação entre os mesmos.

Essa visão de intrapreendimentos, permite que empregados comuns iniciem um negócio dentro da organização, desde que encontrem os clientes e o capital, como ocorreu no caso do Centro de Observação da Terra, na Universidade de Yale. Seria a aplicação do conceito de livre iniciativa vigente nas relações econômicas, mas que até então foi rejeitado pelas organizações, que normalmente, operam com base no monopólio da especialização das funções. No raciocínio dos intrapreendimentos, uma área poderia ser cliente, fornecedor e até concorrente interno de outra área. Não haveria espaço para as ilhas de conhecimentos que são tão nocivas à colaboração que interliga

várias áreas.

Nas organizações inteligentes forma-se uma rede de intrapreendimentos, compostos por equipes reduzidas (no máximo 25 pessoas), onde todos estão envolvidos no jogo dos negócios, trabalhando para assegurar que o seu intrapreendimento continue contribuindo para atender aos clientes com baixos custos.

Diferente do que se possa imaginar, a especialização das funções não produz uma economia de escala, pois na especialização, quando cai o volume de trabalho, a estrutura fica ociosa. Já nos intrapreendimentos isso não ocorre, pois cada intrapreendimento é mais que um órgão com uma única função, nele a tecnologia e o conhecimento se deslocam entre as divisões para alcançar o foco empresarial, a agilidade de resposta e uma razoável economia de escala.

Normalmente, as pessoas podem escolher o intrapreendimento para os quais desejam trabalhar. Na concepção dos PINCHOT (1994, p. 144), "cada indivíduo é livre para formar um intrapreendimento próprio ou para se juntar a outros em um ou mais intrapreendimentos. Todas as escolhas criam a estrutura do sistema e, depois, a modificam caso não esteja funcionando, como se 'uma mão invisível' orientasse todos a fornecer valor aos clientes". Assim, só sobrevivem a longo prazo, os intrapreendimentos em que o trabalho adicione ao cliente externo um valor bem superior aos seus custos. Pode-se dizer que o livre intrapreendimento produz um poderoso foco no cliente que a burocracia, na sua concepção atual, não consegue igualar.

3.2.3 A organização horizontal

Para Jay GALBRAITH et al (1995, p. 90) “todos os sinais apontam para a importância da integração horizontal na organização do futuro”. O modelo tradicional de organização está sendo substituído por modelos organizacionais providos de mecanismos para a integração de múltiplas funções, resultantes da combinação das pressões ambientais por desempenho e das novas tecnologias de informação, que podem ser assim sintetizadas:

- A evolução da economia global e o aumento da competitividade valorizam o aprendizado organizacional.

- As pressões pela velocidade requerem planejamento e otimização franca e cruzada de processos simultâneos, não havendo tempo para aprovações pelo lento processo de decisões escalonadas nos níveis hierárquicos.

- Os processos organizacionais-chave não respeitam as fronteiras da organização e sua otimização requer informações múltiplas por parte da cúpula.

- O poder do cliente leva a organização a alinhar os processos organizacionais, do começo ao fim, na busca por atender as expectativas do cliente.

- Os avanços tecnológicos de informática e de comunicação promovem a ligação em tempo real das diversas áreas da organização. Essas novas ferramentas tecnológicas desconhecem fronteiras organizacionais.

- A rapidez com que produtos e novos mercados são gerados, requer o crescimento, o cultivo e o apoio dos núcleos de competência da organização.

Jay GALBRAITH et al (1995, p. 92) acreditam que “reestruturar organizações para promover o trabalho de equipe horizontal envolve uma mudança significativa na orientação dos empregados e mudanças em seus sistemas organizacionais que moldam o comportamento”.

A base da proposta destes autores reside nas equipes autogeridas, que estão mudando o conceito de integração e diferenciação, pois combinam um grupo de pessoas responsáveis por todas as tarefas que fazem parte de um trabalho identificável e mensurável como um todo, reduzindo drasticamente os níveis de gerência e reorientando o trabalho de coordenação para o de tradutor da orientação organizacional estratégica. Essas equipes autogeridas incorporam três princípios fundamentais: os indivíduos que delas fazem parte são multi-habilitados; a coordenação horizontal ocorre dentro da equipe, sendo algumas tarefas e decisões administrativas para ela transferidas e, sempre que possível, a equipe é consolidada de maneira que possa funcionar independentemente.

Na visão de Jay GALBRAITH et al (1995), os processos de integração horizontal, que são a base da organização horizontal, incluem:

- Fixação de missão, estratégia e valores que orientem a direção geral da organização.
- Fixação de objetivos e orçamento para orientar a operação.
- Ligação de áreas e de indivíduos por intermédio do uso integrativo de sistemas de informação.
- Planos de carreira e abordagens que desenvolvam a habilidade de desempenho dos empregados em organizações horizontalmente integradas.
- Práticas de administração voltadas para o desempenho que motivem a eficácia dos indivíduos, das equipes e da organização.

Os mesmos autores (1995, p. 118) enfatizam que “nosso aprendizado sobre a organização horizontal está nos seus primórdios. Não existem soluções e projetos ao alcance da mão na prateleira”. Boa parte do aprendizado prático e teórico sobre a organização horizontal se dará nos próximos anos e, nesse meio tempo, as organizações terão a opção de aprender fazendo.

3.2.4 A empresa biológica e/ou quântica

Na visão de NOBREGA (1996), a estrutura interna da empresa tem a finalidade de facilitar a captura da informação e promover a sua interpretação rápida e inteligente. A rapidez com que a informação é requerida e a necessidade da inteligência distribuída pela organização, para interpretá-la adequadamente, são incompatíveis com estruturas burocráticas, onde acredita-se numa inteligência centrada somente no topo da hierarquia.

NOBREGA (1996) aponta que os sistemas caóticos mostraram a importância de duas características que se precisa ter: parar de pensar por compartimentos, adotando uma visão mais sistêmica da realidade, e construir uma estrutura que possa evoluir por auto-referência, levando a empresa a se desdobrar, evoluir, crescer e se perpetuar ao longo do tempo.

O mesmo autor menciona que as empresas são mais orgânicas que mecânicas, pois são vistas como um organismo competindo por recursos num ambiente hostil.

CRAWFORD (1994) comenta que as empresas estão sendo reestruturadas no sentido de eliminar estratos de hierarquia e no sentido de criar novas estruturas que facilitem a flexibilização nas comunicações entre os trabalhadores altamente qualificados da sociedade do conhecimento. O mesmo autor afirma que a pirâmide está dando lugar ao “organismo vivo”, decorrente da irrefutável necessidade de mobilidade que as empresas necessitam para não emergirem em processos entrópicos.

NOBREGA (1996) faz outra analogia das empresas com organismos biológicos: quando o organismo é atacado por um vírus, ele produz uma grande variedade de anticorpos até conseguir selecionar aquele que combate a doença - isso também ocorre nas organizações, que estão sempre experimentando novas tendências até escolher algumas e prosseguir.

Nessa visão biológica, a mudança é algo contínuo e permanente. Lidar com a complexidade é o desafio real do indivíduo, que deve incorporar a incerteza em seu quadro mental.

A partir da analogia com organismos vivos e com a biologia, NOBREGA (1996) propõe uma alternativa à lógica dominante no mundo dos negócios, baseada numa visão que realmente muda a cabeça das pessoas: a visão quântica.

A empresa quântica só pode sobreviver e se perpetuar se souber utilizar as mesmas estratégias que os organismos vivos usam. A base para vencer a entropia é manter abertos o diálogo criativo com o meio ambiente. A energia criadora dos organismos vivos é a comunicação.

Algumas características da visão da empresa biológica ou quântica:

- A evolução é sinônimo de aprendizado, assim, tem que se deixar para trás todos os sistemas que apenas respondem às forças mecânicas e concentrar-se em sistemas que aprendam para sobreviver.
- A ordem é aprender desaprendendo permanentemente o que se tinha

aprendido.

- Sistemas adaptativos complexos, como as organizações, funcionam no ponto máximo de sua capacidade quando estão no limite entre a ordem e a desordem.

- A ordem emerge espontaneamente do processo de *feedback* com o meio ambiente. Ela emerge gratuitamente. Os organismos vivos tentam várias estratégias e selecionam as que os fazem sobreviver.

- Do ponto de vista biológico, as espécies estão em constante evolução. O mesmo ocorre com as empresas, em velocidades variadas de acordo com a inteligência aplicada no processo de adaptação ao ambiente.

- À medida que a complexidade aumenta, estabelece-se a lógica da rede: das redes de relacionamento, das redes de comunicação virtual.

- Assim como o cérebro humano não tem “neurônio mestre”, a lógica da rede não admite controle central. O controle ocorre em baixo, na simplicidade da ação.

- Pessoas engajadas em realizar uma tarefa, à medida que a realizam, ela (a própria tarefa) vai informando como as coisas estão e indicando o que fazer em seguida. A isso se chama auto-referência.

- É evidente que um sistema complexo controlado centralmente não pode funcionar, pois a ordem surge em organismos que se auto-organizam no sentido *bottom-up* (da base para o topo).

As idéias de NOBREGA não permitem vislumbrar características claras de um modelo de empresa. No entanto, ele vai além, pois seus conceitos indicam que as empresas, no seu processo contínuo e permanente de busca da sobrevivência e de evolução, estão criando e selecionando estratégias para afrouxar ou romper com as características da burocracia. Um dia uma destas estratégias vingará e, talvez, surja uma nova opção estrutural até derivada das aqui apresentadas.

3.2.5 Contribuições diversas a uma nova concepção de estrutura organizacional

PETERS e WATERMAN JR. (1983) apresentam os oito atributos das empresas inovadoras, que são:

1º) Uma firme disposição para agir, fazer as coisas até o fim, buscar soluções para os problemas até a eliminação das suas causas.

2º) Ao lado e junto do cliente, pois só assim é possível chegar às melhores idéias sobre novos produtos.

3º) Autonomia e iniciativa que permitam melhor aproveitar a criatividade das pessoas. Para isso é necessário estimular que se assumam riscos práticos e a apoiar boas tentativas.

4º) Produtividade através das pessoas e com muito respeito pelos indivíduos.

5ª) Mãos à obra, orientadas por valores.

6º) Ater-se ao conhecido: manter-se razoavelmente próximo dos negócios que já conhece.

7ª) Formas bem simples e equipes dirigentes pequenas. A maioria das organizações bem sucedidas apresentam uma estrutura organizacional de uma elegante simplicidade, com reduzida equipe de dirigentes, o que facilita a flexibilidade organizacional.

8º) Propriedades Flexíveis simultâneas. As empresas de alto padrão são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas. São descentralizadas na autonomia que transferem aos níveis de base, mas centralizadas ao extremo quanto aos valores centrais comungados pelos membros da organização.

Os mesmos autores acreditam também que a origem de inúmeras inovações reside em grupos pequenos e competitivos de pessoas pragmáticas que apresentam uma tenaz oposição à burocracia.

Para MITROFF (1994), as grandes burocracias tornaram-se vítimas do seu sucesso passado, elas estão presas a um padrão que não funciona mais. Para

sobreviverem, as organizações terão que admitir a necessidade de mudança, o que implica em novos e radicais designs organizacionais que as dotem da flexibilidade requerida em resposta aos desafios que se apresentam. Para ilustrar isso, Mitroff utilizou-se de alguns exemplos de grandes organizações que estão conseguindo introduzir as mudanças necessárias a uma nova arquitetura organizacional.

Na XEROX a opção foi:

- Adotar o critério de unidades de negócios independentes.
- Reduzir o número de níveis hierárquicos e de órgãos de staff.
- Descentralizar as responsabilidades e a autoridade para os gerentes de linha.
- Adotar um modelo *bottom-up* (da base para o topo), onde os líderes dos negócios desenvolvem suas próprias prioridades e as comunicam para a matriz.

No caso da SENCO, desde 1988 aboliu padrões de controle de horários, uniformes, regras e regulamentações. Foi dada maior autonomia de decisão aos funcionários, promoveu-se rotação nos cargos, participação nos lucros e os próprios membros dos grupos passaram a indicar seus líderes. A empresa saiu da beira da falência para o lucro.

A Chaparral Steel, produtora de ferro americana, focou sua estratégia de ação em três idéias principais: uma empresa sem classe, educação universal para todos e liberdade de agir.

MITROFF (1994) acrescenta que não existe padrão ou modelo a serem seguidos, pelo contrário, muitas empresas estão desperdiçando recursos e energias tentando, a todo o momento, implantar técnicas gerenciais milagrosas. Para ele, cada organização deve estudar profunda e constantemente a sua situação, como forma de encontrar as alternativas que melhor atendam as suas especificidades.

Para SCHMITT (1996), cada organização deve construir a sua estrutura organizacional baseada nas suas características. Existem empresas com bom desempenho que adotam estruturas do tipo funcional, enquanto para outras a estrutura divisional é a mais indicada, devido a complexidade tecnológica. Na maioria dos países estão surgindo novos modelos de estruturas organizacionais adequadas às novas realidades, para as

quais autores como Peter Drucker, Michael Hammer, David Champy, entre outros, estão formulando conceitos tais como: a *organização em equipe*, a *descentralização simulada* e a *estrutura sistêmica*, que servirão como modelos organizacionais no futuro.

Há muitas décadas Mary Parker Follet (apud GRAHAM, 1997) já falava em:

- Autoridade horizontal, onde não se coloca um homem acima de outro.
- Integração, como algo que supere a dominação e a conciliação. A integração significa encontrar um terceiro caminho que inclua o que "A" quer e o que "B" deseja, ou seja: um caminho no qual nenhum dos lados tenha que sacrificar coisa alguma. A integração requer compreensão em profundidade. Requer sério comprometimento e dedicação, exige esforço e depende de criatividade.
- A prática dos negócios baseada num maior senso de responsabilidade coletiva.

4 A ESTRUTURA DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Até agora, pouco ou quase nada se falou em universidades, sujeitos deste estudo, mas isso foi intencional. A maioria dos trabalhos que enfocam o tema "estrutura organizacional" de universidades, o fazem a partir da realidade das universidades, sem se aprofundar no estudo de estruturas organizacionais de uma forma geral, válidas para empresas de qualquer natureza. Neste trabalho, fez-se o inverso: a partir de uma base teórica geral, busca-se focar e compreender as especificidades dos critérios de estruturação adotados pelas universidades, que são decorrentes muito mais de força de lei, do que de opção organizacional.

Assim, num primeiro momento, procurar-se-á entender a legislação que orientou a forma pela qual as universidades estão estruturadas, para, a seguir, proceder uma análise deste modelo vigente, contrapondo-o ao marco teórico referenciado anteriormente.

4.1 Diagnóstico preliminar

VAHL (1980) já mencionava que a estrutura acadêmica-administrativa básica das Instituições de Ensino Superior - IES ainda seguia o que prevê a legislação específica da Reforma Universitária, composta pelos Decretos-Lei nº 53/66, 464/69 e pela Lei nº 5540/68. Esta estrutura de universidade ainda é adotada até hoje pela maioria das universidades brasileiras.

Baseado no modelo americano, a Lei 5540/68, que fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior, em seu artigo 11, determinou algumas características de organização, das quais destacam-se, com base nos objetivos deste estudo, as seguintes:

- "a) unidade de patrimônio e administração;
- b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas;
- c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
- d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; ..".

Embora estas características indicassem uma preocupação com a racionalização e, conseqüentemente, com o melhor aproveitamento dos meios e recursos existentes, a obrigatoriedade da organização por departamentos (aglutinando áreas de conhecimentos afins) e os artigos seguintes, impuseram uma série de determinações que levaram as universidades a assumirem estruturas organizacionais padronizadas, "sem considerar o porte e as necessidades de cada instituição e as características e contextos regionais", provocando uma série de disfunções. (VAHL, 1991, p. 132)

Dessa forma, as universidades adotaram como órgãos superiores deliberativos os Conselhos Universitários, de Curadores e de Ensino, Pesquisa e Extensão, e como órgão superior executivo a Reitoria, dirigida pelo Reitor e composta pelas Pró-Reitorias, diretorias das unidades administrativas e órgãos de apoio e de assessoria.

Como órgãos deliberativos setoriais das unidades acadêmicas, surgiram os Conselhos Departamentais e Coordenações Didáticas dos Cursos, tendo como órgãos executivos setoriais:

- Os centros, faculdades, institutos ou escolas (adotados pela maioria das universidades, embora a legislação tenha tornado seu uso opcional), geridos por um diretor e composto por um conjunto de Departamentos das áreas de conhecimentos afins.

- Os departamentos, geridos por um chefe de departamento e composto pelos professores vinculados a sua área de conhecimento.

- As coordenações dos cursos.

Assim, a estrutura da maioria das universidades foi composta, segundo VAHL (1991), pelos seguintes órgãos:

ÓRGÃOS SUPERIORES

•**CONSELHO UNIVERSITÁRIO:** Órgão colegiado obrigatório, responsável pela administração superior das IES, normalmente composto pelo Reitor, Vice-Reitor, ex-Reitor, Decano dos Reitores, Pro-Reitores, representação docente e discente, diretores das unidades de ensino e representações de diferentes setores da sociedade.

•**CONSELHO DE CURADORES:** Órgão obrigatório nas IES autárquicas, responsável pela fiscalização econômico-financeira da instituição, composto por representantes da comunidade acadêmica, do setor produtivo do Estado-sede e por representante do governo.

•**CONSELHO DIRETOR:** Órgão da administração superior de IES estruturadas sob a forma de fundação, que desempenha funções de natureza deliberativa e fiscal.

•**CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO:** Órgão superior de supervisão e coordenação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, composto pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores da área, representações das unidades universitárias, dos docentes e dos discentes.

•**REITORIA:** Órgão executivo, superintendente de todas as atividades acadêmicas e administrativas da IES, cuja gestão é exercida pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores.

ÓRGÃOS SETORIAIS

•**CENTROS, FACULDADES, INSTITUTOS ou ESCOLAS:** Órgão de caráter facultativo, responsável pela intermediação entre os departamentos acadêmicos e a administração superior.

•**CONSELHO DEPARTAMENTAL:** Possui caráter deliberativo e consultivo, constituído, normalmente, pelo diretor e vice-diretor da unidade acadêmica, chefes de departamentos acadêmicos, representações docente e discente.

•**DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS:** Órgão executivo que implementa as políticas e diretrizes universitárias de ensino, pesquisa e extensão. É considerado a menor fração da universidade, do ponto de vista acadêmico.

•**COORDENAÇÃO DIDÁTICA DOS CURSOS:** De cunho obrigatório, composta por um colegiado de representantes das unidades, geralmente composto por um coordenador do colegiado, representações dos departamentos e do corpo discente.

•**DIRETORIA:** órgão executivo que gerencia e controla as atividades das unidades acadêmicas e administrativas.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, menciona que "as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". No entanto, decorridos mais de nove anos de sua aprovação, grande parte das universidades continuam adotando a forma de estrutura e organização imposta pela reforma universitária, pois, até a aprovação da nova LDB em dezembro de 1996, faltava inclusive mecanismos legais e políticos que orientassem a operacionalização dessa tão esperada autonomia. Mas, enquanto as universidades buscam adequar-se à nova LDB, que dá ampla liberdade de estrutura e funcionamento, é importante que as universidades antecipem estudos sobre as possíveis alternativas de modernização de suas estruturas organizacionais.

4.2 Análise preliminar do modelo vigente de estrutura universitária

Neste tópico, realizar-se-á a análise do modelo vigente de estrutura e funcionamento das universidades, no que diz respeito aos pontos abordados no referencial teórico que deram origem à matriz construída como *design* de pesquisa, bem como, sempre que possível, apresentando as vantagens e limitações das práticas enfocadas.

4.2.1 Critérios de estruturação

É importante entender que as universidades possuem objetivos complexos, empregam tecnologias complexas e, conseqüentemente, adotam uma multiplicidade de critérios de estruturação, como forma de viabilizar o seu funcionamento e o atingimento de seus objetivos estratégicos.

A seguir serão vistos os principais tipos de estruturas organizacionais que são adotadas pelas universidades.

a) Estrutura tipo comissão ou colegiado

Este modelo de estrutura é utilizado em larga escala nas universidades, tanto nas esferas superior quanto setorial.

Na esfera superior, verifica-se a adoção deste tipo de estrutura, nos Conselhos Universitário, de Curadores e de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Já na esfera setorial, este tipo de estrutura é adotado pelo Conselho Departamental e pela Coordenação Didática de Cursos.

Cada um destes colegiados possui um presidente e seus membros reúnem-se ordinariamente conforme cronograma predefinido, ou extraordinariamente, quando algum assunto de relevância tiver que ser discutido em caráter de urgência.

Normalmente, para cada tema que necessitar da deliberação de um colegiado, é indicado um relator, ou uma comissão, responsável pela emissão de um parecer, que poderá ser aprovado, com ou sem ementas, ou reprovado definitivamente ou solicitado vistas, quando for necessário aprofundar questões que não ficaram claras ou que apresentam problemas.

Uma questão pode depender da deliberação de diversos colegiados, seguindo um percurso ascendente, que pode ir desde um colegiado de curso, como primeira instância, até o conselho universitário, como última instância.

As principais vantagens do uso deste critério de estruturação são:

- Possibilidade das decisões serem mais democráticas, pela representatividade dos vários segmentos envolvidos.

- Permite uma análise mais criteriosa e ampla dos temas a serem discutidos, pois, geralmente, os colegiados contam com pessoas que possuem conhecimentos e experiências diversas.

Como principais desvantagens, podem ser apresentadas as seguintes:

- Morosidade no processo de tomada de decisão.
- A constante busca do consenso, quase nunca atingível, torna o processo decisório moroso e, por vezes, não se chega a lugar nenhum, em função de impasses indissolúveis, decorrentes de posturas radicalmente antagônicas.

- Segundo VAHL (1991), as decisões colegiadas exigem os seus membros das responsabilidades pelos resultados decorrentes, bem como, estimulam uma postura corporativista.

- Por vezes, a tão desejada democracia é pouco desenvolvida, pois muitos membros de colegiados não participam efetivamente das reuniões (ou às vezes participam pró-forma, por mera obrigação), demonstram pouco interesse pelos temas em pauta e acabam por acompanhar a posição dos dirigentes ou dos órgãos executivos.

b) Estrutura matricial

É adotada no relacionamento entre os departamentos e os cursos de graduação e pós-graduação de caráter permanente. Os departamentos cedem professores para todos os cursos que contenham disciplinas de sua área de conhecimento. Assim a matriz é formada verticalmente pelos departamentos (considerados como estrutura funcional) e horizontalmente pelos cursos (considerados como projetos). Desta forma, os professores estão subordinados, ao mesmo tempo, à chefia do seu departamento, no que diz respeito às atividades de extensão, pesquisa e administrativa, e aos coordenadores de cursos, no tocante às questões de ensino dos cursos nos quais atuam.

As principais vantagens são:

- Evita a duplicação de meios para os mesmos fins, já que não será permitido aos departamentos a contratação de professores de outras áreas de conhecimento.

- Estimula a interdisciplinaridade (pelo menos teoricamente), pois um mesmo curso e o seu respectivo colegiado, contam com a participação de professores de áreas de conhecimento diversas.

A título de desvantagens, podem ser citadas:

- O conflito decorrente da duplicidade de comando pode ocasionar a queda da qualidade de ensino em certos cursos. Isso ocorre em função dos coordenadores de cursos (que desempenham as funções de coordenadores de projetos numa estrutura em matriz) terem autoridade de direito sobre os professores que atuam no curso, mas não terem de fato, pois muitos professores, que faltam ou não desempenham seu papel corretamente, não aceitam a cobrança do coordenador do curso, ou em certos casos, o próprio coordenador de curso não cobra dos professores por temer conflitos que possam prejudicar sua posição em futuros pleitos eletivos.

- O emaranhado de relacionamentos decorrentes da estrutura em matriz pode, inclusive, inviabilizar o uso racional do corpo docente, pois muitos professores são subaproveitados, chegando a dar apenas quatro horas/aula semanais. Novamente surge o corporativismo, impedindo que os departamentos adotem práticas que proporcionem um melhor aproveitamento do corpo docente, temendo se indispor com professores que são, ao mesmo tempo, eleitores nos pleitos para cargos eletivos.

- Em certos casos, os departamentos chegam a criar disciplinas com nomenclatura diferente, ligadas a ele, como forma de poder contratar novos professores e não fazer uso de professores de outros departamentos, inviabilizando a obrigatoriedade de não duplicação de meios para os mesmos fins.

c) Estrutura com base em projeto

A estrutura com base em projetos é adotada, principalmente, para concepção e execução de projetos de extensão e pesquisa. Um projeto pode congrega pessoas (docentes e discentes) de um curso, ou de um departamento, pode ser interdepartamental

e até interinstitucional. O projeto tem tempo predeterminado, deve ter um coordenador e, ao fim, seus membros retornam as suas estruturas de origem, ou passam a integrar outros projetos. Algumas pessoas podem participar, simultaneamente, de mais de um projeto.

Uma das variações da estrutura com base em projetos, a força-tarefa, eventualmente é adotada como forma de resolver problemas administrativos cujas conseqüências afetem diversos segmentos da universidade. Neste tipo de estrutura temporária reúnem-se as pessoas chaves das áreas envolvidas, que trabalham em conjunto até a solução do problema. Resolvido o problema, todos retornam às áreas de origem.

As principais vantagens são:

- Permite centrar o foco nos objetivos do projeto.
- Estimula a integração setorial ou entre áreas, tanto acadêmicas quanto administrativas.
- Estimula a participação e a comunicação informal.
- Permite um melhor gerenciamento dos recursos envolvidos, por contar com uma estrutura reduzida e com as despesas e receitas previamente planejadas.

Algumas desvantagens são:

- Quando as ações dos projetos envolverem propostas de mudança, pode haver resistência do pessoal das estruturas permanentes, o que colocaria por terra todo o trabalho realizado.
- No caso específico de universidades privadas, os membros de um projeto podem sentir-se inseguros quanto a manutenção da sua posição na estrutura permanente.
- Nas universidades públicas, muitos profissionais ligam-se a projetos apenas para justificarem a alocação de parte de sua carga horária, mas não participam efetivamente.

d) Estrutura por clientela

É adotada pelas universidades, concomitantemente com as estruturas matriciais e por projetos, no oferecimento de diferentes cursos, que atendam as mais diversas clientelas.

Assim, alunos de um curso de Medicina possuem necessidades específicas, a nível de corpo docente, laboratórios, espaço físico, materiais de apoio e métodos de ensino, entre outros, bem diferente das necessidades de alunos de um curso de Engenharia Civil, por exemplo.

Todos os integrantes da estrutura que atendem uma determinada clientela, tanto docente quanto técnico-administrativo, adaptam suas atividades às necessidades de seu público alvo.

Como vantagens, podem ser citadas:

- Permite atender com maior eficácia as especificidades de determinada clientela.
- Possibilita a adequação dos serviços prestados, às características do perfil de determinado público alvo.

A principal desvantagens é:

- Em certos casos, onde a demanda pelo curso é menor, verifica-se a subutilização de instalações e recursos materiais e humanos.

e) Estrutura por base territorial

É utilizada por universidades que adotam critérios de estruturação multi-campi. As regiões atendidas por cada campus podem apresentar características culturais, econômicas, políticas e/ou sociais diferentes, demandando posturas estruturais adaptadas a estas características.

Além disso, cada campus pode funcionar como uma unidade autônoma, ou ter certas atividades administrativas (Contabilidade, Recursos Humanos, Departamento

Financeiro, entre outros) centralizadas na Reitoria. Uma maior ou menor descentralização pode basear-se em aspectos políticos (jogos de poder), pela economia de escala (dependendo do tamanho do Campus, pode não se justificar a duplicação de determinadas áreas), ou por ambos os motivos.

Algumas vantagens são:

- Permite conhecer melhor as peculiaridades de cada região.
- Possibilita um melhor acompanhamento da aplicação dos recursos, pela comparação entre os Campi.
- Torna as estruturas mais flexíveis às mudanças decorrentes do ambiente externo.

Como desvantagens, podem ser citadas:

- Pode gerar duplicação de esforços ou subutilização das estruturas.
- Alguns Campi podem se deixar influenciar por aspectos políticos locais.

f) Estrutura funcional

Pode ser adotada nos departamentos ou divisões de apoio, como Administração de Recursos Humanos, Contabilidade, Financeiro, entre outros. Também é adotado em subunidades de apoio aos Centros, Faculdades, Institutos, ou Escolas, bem como aos Departamentos Acadêmicos. A base deste tipo de estrutura é a especialização das funções, onde cada membro contribui com a sua especialidade para a consecução dos objetivos de sua área.

As vantagens e desvantagens são basicamente iguais às descritas no item 2.6.1 (referencial teórico sobre a estrutura funcional).

g) Estrutura linha-staff

É largamente difundido em universidades, principalmente como unidades de assessoramento, aconselhamento e prestação de serviços à Reitoria, Pro-Reitorias e

Diretorias. Unidades como Secretarias de Planejamento, Auditoria, Organização e Métodos, entre outras, podem ser encontradas nas mais diversas universidades.

Como vantagens, percebe-se:

- As unidades de *staff* dão suporte a tomada de decisão, desenvolvendo estudos e fornecendo informações e análises.

- Permite que as demais áreas foquem suas atenções nas suas atividades fins.

As principais desvantagens são:

- Muitas vezes as unidades de *staff* são criadas ou usadas para abrigar pessoal ocioso.

- Outras vezes, as unidades de *staff* podem posicionar-se de forma não isenta, influenciando decisões em benefício próprio.

- Também podem buscar para si poder de decisão, quando, neste caso, deixam de ser *staff*.

4.2.2 Fatores que afetam a estrutura

a) Fator tamanho

As universidades são organizações complexas, seus campi universitários compreendem grandes infra-estruturas físicas, elevado número de profissionais altamente qualificados, desenvolvem uma gama muito grande de produtos e serviços para clientelas diversas e demandam elevado volume de recursos financeiros. Como decorrência disto, possuem, como pode ser visto no tópico anterior, uma multiplicidade de estruturas trabalhando paralelamente, intercruzadas, conjuntamente e/ou concomitantemente.

Se por um lado, estruturas maiores proporcionam maior facilidade de diluição de custos, pela economia de escala, por outro, permitem duplicidade de esforços e recursos, muitas vezes nem percebidos, sem contar que este tipo de superestrutura requer maior controle e dificulta o processo de coordenação.

Pelo tamanho, as universidades dão pouco ou nenhuma atenção às estruturas informais que permeiam todas as suas operações. Quando algo dá errado, fica difícil avaliar quais foram as causas.

Geralmente, organizações de grande porte tornam-se mais flexíveis e descentralizadas, como forma de lidar com o fator tamanho. No caso das universidades isto não ocorre. Muito pelo contrário, há uma centralização da tomada de decisões nas várias instâncias colegiadas existentes.

b) Fator tecnologia

A globalização das informações, proporcionadas por sofisticados meios de comunicação, a exigência crescente de informatização, a diversidade de laboratórios acadêmicos, a utilização de modernas práticas gerenciais, a complexidade de seus processos e a necessidade de pessoal altamente qualificado, fazem com que o fator tecnologia afete de forma significativa a estrutura organizacional das universidades, no que diz respeito ao número de níveis hierárquicos, amplitude de controle e divisão do trabalho.

c) Fator ambiente

O ambiente é um fator incontrolável para as universidades, que são afetadas diretamente por políticas econômicas, financeiras e trabalhistas do governo. As universidades públicas dependem de verbas governamentais, enquanto as privadas são afetadas pelo governo em questões de fixação das anuidades e de políticas econômicas que podem gerar recessão e, conseqüentemente, descapitalizar sua clientela, como está ocorrendo agora.

Entre as universidades públicas a concorrência não é sentida. No cenário catarinense, as universidades privadas convivem com uma concorrência amistosa, pois cada universidade tem seu espaço geográfico de atuação definido, funcionando como diferencial competitivo os aspectos de qualidade de ensino *versus* valor das anuidades.

Como exemplo, podem ser citadas a FURB e UNIVALLE que, por estarem próximas geograficamente, podem ser alvo de comparação por suas clientelas.

Mas no fundo, o fator ambiente que mais impõe restrições à estrutura organizacional das universidades é realmente a política governamental, que é responsável direta ou indiretamente pelo volume de recursos financeiros disponibilizados.

Numa época de parcas verbas, as universidades públicas fazem poucos investimentos, buscando cumprir, basicamente, com o compromisso da folha de pagamento. E, como agora, quando não há reajustes salariais há vários anos, gera uma desaceleração e desmotivação da sua força de trabalho.

Já as universidades privadas, em época de recessão, quando a procura pelos cursos cai e quando a inadimplência chega a níveis em torno de 30%, enxugam sua estrutura, cortam investimentos, centralizam ainda mais a tomada de decisão, visando manterem-se vivas.

d) Fator escolha estratégica

As universidades são organizações eminentemente políticas, em função, principalmente, do caráter eletivo dos cargos diretivos, que vão desde Reitor, até o de coordenador de curso. Dessa forma as coalizões dominantes fazem escolhas estratégicas que, além de visar ao desenvolvimento da universidade, visam também a sua manutenção no poder.

Novos Reitores criam novos setores, extinguem outros, e promovem um rearranjo da estrutura de acordo com os novos caminhos traçados para a universidade ou em função das necessidades do novo grupo de coalizão dominante.

Talvez em função dessa visão de curto prazo (manter-se no poder) é que poucas universidades possuem uma clara visão de futuro (onde estamos e onde queremos chegar daqui a dez, vinte ou trinta anos).

Essa visão estratégica de futuro é um fator fundamental na escolha dos

melhores critérios de estruturação. Um plano de expansão, por exemplo, tanto geograficamente quanto pela ampliação de cursos ou de vagas, demandam um novo dimensionamento estrutural.

4.2.3 Complexidade

Do ponto de vista da diferenciação horizontal a complexidade é decorrente dos diferentes tipos de especializações que são requeridos tanto nos postos das áreas acadêmicas, quanto das áreas meio. Esta complexidade, decorrente da divisão das tarefas entre seus membros, afeta significativamente a estrutura, no que diz respeito, principalmente, ao alcance do controle e ao número de níveis hierárquicos.

Como pode-se perceber, a relação entre diferenciação horizontal e vertical e o seu reflexo na estrutura organizacional é direta. As universidades possuem uma gama muito grande de níveis hierárquicos e de instâncias colegiadas. Um chefe de departamento relaciona-se com o diretor de centro, faculdade, instituto ou escola, que se relaciona com o colegiado departamental, com as Pró-Reitorias, com a Reitoria e com os conselhos superiores da universidade.

Em relação a dispersão espacial, as universidades podem operar com baixa dispersão, quando tiver um único campus, ou, ao contrário, quando possuir uma estrutura multi-campi dispersa numa região geográfica. Quando maior a dispersão espacial, maior é a complexidade da estrutura organizacional e a necessidade de integração das partes que a compõem.

4.2.4 Formalização

Até mesmo em função do tipo de tomada de decisão colegiada e em função da alta complexidade, as universidades são bastante formalizadas, principalmente no tocante as atividades de ensino, pesquisa e extensão. As decisões dos colegiados

normalmente são formalizadas por meio de resoluções ou portarias. Para temas mais complexos, existem os regulamentos, regimentos, etc.

A maioria das atividades de extensão, pesquisa e pós-graduação (*latu-sensu*, não permanente) são concebidas mediante projeto dos departamentos e aprovado pelos colegiados, bem como, posterior à execução, é feito relatório dos resultados alcançados.

Toda essa formalização e padronização, se, de um lado, permite um maior controle das atividades desenvolvidas pela universidade, de outro, demanda muito tempo de pessoal altamente qualificado em atividades burocráticas, impedindo uma maior produtividade e, o que é pior, inibindo a criatividade, já que tudo que não é feito nos moldes dos regulamentos não é aceito, ou é discriminado.

Uma maior formalização deveria ocorrer para tarefas mais rotineiras, principalmente as relacionadas às atividades meios, que demandam menos criatividade.

A formalização pode até ser algo positivo, desde que não seja utilizada para gerar demasiada burocracia, no sentido negativo do termo.

4.2.5 Centralização, descentralização e delegação

Uma alta formalização numa organização complexa deveria levar a uma maior descentralização. No entanto, não é isso que ocorre. Como já foi mencionada em outros pontos deste trabalho, há uma excessiva centralização da tomada de decisão nas instâncias colegiadas.

Uma das maiores desvantagens é a distância entre a origem do problema a ser resolvido e os tomadores de decisão, nas instâncias colegiadas superiores. Nestes casos, os tomadores de decisão estão longe da situação afetada pela decisão, nem sempre possuem todas as informações necessárias (em quantidade e qualidade), tornam o processo moroso e geram uma série de conflitos nos níveis subordinados.

A delegação ocorre formalmente, mediante minuciosa descrição de

atribuições e responsabilidades das funções executivas de gerência e de chefia. Do coordenador de curso, passando pelo chefe de departamento e chegando até o Reitor, todos sabem quais são os seus papéis no funcionamento da instituição. Entretanto, o poder de decisão delegado é pequeno. Como uma maneira informal de contornar isso, os níveis de gerência e chefia executiva desenvolveram mecanismos para conseguirem a aprovação de seus pleitos junto às instâncias colegiadas. Em alguns casos são votadas e aprovadas matérias, mediante parecer do executivo, sem que muitos membros dos colegiados tenham sequer conseguido entender o conteúdo e a profundidade do tema, bem como os futuros reflexos das decisões tomadas.

4.2.6 Integração

Os principais problemas de integração percebidos no ambiente universitário são:

- Rivalidades entre os corpos docente e técnico-administrativo, gerado, em parte, por tratamentos diferenciados, mas, acima disto, por falta de informação e de comunicação, que implica em falta de clareza sobre o papel e a importância de cada um destes segmentos para o atingimento dos objetivos da universidade.

- Existência de forte e arraigado corporativismo de grupos internos, em função do caráter eletivo dos cargos de gerência e de chefia. São formados verdadeiros feudos dentro da universidade, com seus membros se protegendo mutuamente. Se o corporativismo pode funcionar como fator de integração dentro de um grupo, também pode gerar conflitos entre estes grupos. Onde há conflitos decorrentes de corporativismo, geralmente, quem perde é a instituição.

- A integração entre a universidade e a comunidade na qual a mesma está inserida ainda é pequena, principalmente nas universidades privadas, onde as atividades de extensão são pouco desenvolvidas.

Uma das principais atividades de integração são os projetos de pesquisa

interdisciplinares que envolvem docentes de diversas áreas de conhecimento. Embora este tipo de projeto ainda não seja frequentemente desenvolvido, é uma possibilidade de integração que começa a ganhar força no meio acadêmico.

Uma maior integração entre corpos docente e técnico-administrativo, pode ocorrer através da formação de equipes multifuncionais para solução de problemas que afetem questões estratégicas da universidade.

4.3 Tendências de flexibilização da estrutura organizacional universitária

Neste tópico, procurar-se-á reunir um conjunto de estudos recentes que enfocam direta ou indiretamente as tendências de modernização da configuração estrutural em universidades, até para permitir a sua análise e comparação com as tendências de flexibilização apontadas no capítulo 3, deste estudo, que são válidas para as organizações de qualquer natureza.

4.3.1 O estudo de SOUZA na UFSC

SOUZA (1995) menciona como aspectos negativos da padronização estrutural imposta pela reforma universitária de 1968:

- Excessivo número de instâncias decisórias.
- Excessivo envolvimento de docentes em atividades administrativas.
- Ênfase nas atividades administrativas em detrimento das acadêmicas.
- Superposição de competência.
- Descaracterização dos cursos de graduação.
- Concentração do poder decisório na administração superior.

O mesmo autor propõe a reestruturação da UFSC, de forma a proporcionar-lhe maior flexibilidade, agilidade e descentralização, contemplando as suas especificidades, relegadas pela padronização da reforma de 1968. Na proposta, a estrutura deve ser horizontalizada, diminuindo o número de instâncias hierárquicas que emperram as decisões acadêmicas, deve resolver a dualidade entre os departamentos e os colegiados dos cursos e entre o Conselho Universitário - CUN e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE.

Baseado nestes princípios, SOUZA (1995) propõe uma estrutura com apenas dois níveis. Desta forma, sugere a fusão do CUN com o CEPE, dando origem a um Conselho Universitário mais abrangente, que atuaria por meio de câmaras setoriais assim constituídas: Câmara de Graduação, Câmara de Pesquisa e Pós-graduação, Câmara de Cultura e Extensão e Câmara de Administração. A redução dos níveis hierárquicos deve ocorrer pela unificação das atividades acadêmicas em torno das Unidades de Ensino Pesquisa e Extensão - UEPE. Assim, a estrutura organizacional da UFSC deve ficar com apenas dois níveis hierárquicos e duas instâncias colegiadas.

4.3.2 O estudo de SCHUCH JÚNIOR na UFSM-RS

Em seu trabalho "a estrutura da UFSM em questão", SCHUCH JÚNIOR (1995) adotou o delineamento de um estudo histórico-crítico, de orientação dialética, pois trabalha com a possibilidade da transformação.

SCHUCH JÚNIOR (1995) apresenta um detalhado histórico da educação, detendo-se mais no ensino superior. Utilizando a argumentação de Baldrige, SCHUCH JÚNIOR (1995) enfatiza que a universidade deve ser concebida como um "sistema político" e não como um modelo burocrático dominante, ou como um "colegiado" tradicional. Na universidade, as atividades fins são desenvolvidas por um tipo especial de profissional que atua no nível operacional, altamente especializado e com alto nível de qualificação. Este tipo especial de profissional foi preparado para exercer suas atividades com autonomia, num clima liberal de criatividade que depende de intensa interação e

dispensa a supervisão. Estas especificidades geram um clima marcadamente igualitário. Neste contexto, a estrutura social mostra-se bastante complexa, com múltiplas pressões e diversas formas de poder atuando sobre a tomada de decisão. Na universidade, o poder é frouxo e ambíguo devido, principalmente, à complexidade da estrutura social. A preponderância do corpo operacional, em função da sua alta qualificação, invalida a noção de que as políticas e decisões maiores devam ser tomadas num nível estratégico.

Considerando estas especificidades, a Universidade Federal de Santa Maria - UFSM-RS adotava uma estrutura organizacional composta por faculdades e institutos que diferenciava o seu projeto de criação das demais universidades, aproximando-a das idéias adotadas no projeto da UnB - Universidade de Brasília. No entanto, com a reforma universitária de 1968 todas as universidades tiveram suas estruturas padronizadas, o que significou um grande retrocesso para a UFSM.

SCHUCH JÚNIOR (1995) apresenta uma proposta de estrutura organizacional para a UFSM idealizado pelo Centro de Ciências Sociais e Humanas, fruto de amplo debate, mas que ainda não se constitui num projeto de reestruturação acabado. O que SCHUCH JÚNIOR (1995) se propõe é destacar algumas idéias de uma concepção de estrutura, para analisá-la à luz das principais teorias a respeito.

São características desta proposta:

- Faculdades e institutos são recuperadas como unidades integradoras para equacionar a dicotomia "coordenação x departamentos.
- Nas faculdades e institutos a tomada de decisão ocorre por meio de um conselho em instância única para todas as questões de uma respectiva área de conhecimento, cabendo em instância superior somente recurso. Desta forma preserva-se a autonomia, torna desnecessária uma administração intermediária, diminuindo o controle e a hierarquia escalar.
- Nesta proposta, um grande número de unidades estariam subordinadas a uma Câmara Universitária, contrariando as teorias burocráticas da amplitude de controle. Na Câmara Universitária haveria representação de todas as unidades acadêmicas, dos

servidores, estudantes e comunidade local e funcionaria como um grande e supremo órgão colegiado da instituição. Esta Câmara obedeceria o princípio de separação das funções executivas das legislativas e fiscais, fazendo com que nenhum dirigente participe do órgão máximo da instituição.

- Uma vez que todas as questões internas de cada área sejam decididas definitivamente nos respectivos conselhos, à Câmara Universitária caberia apenas a resolução de conflitos, podendo dedicar-se prioritariamente às questões relativas a definição da política institucional, que é a função principal dessa instância decisória. Desta forma, a administração superior perde o caráter burocrático e assume uma estrutura próxima do "modelo político".

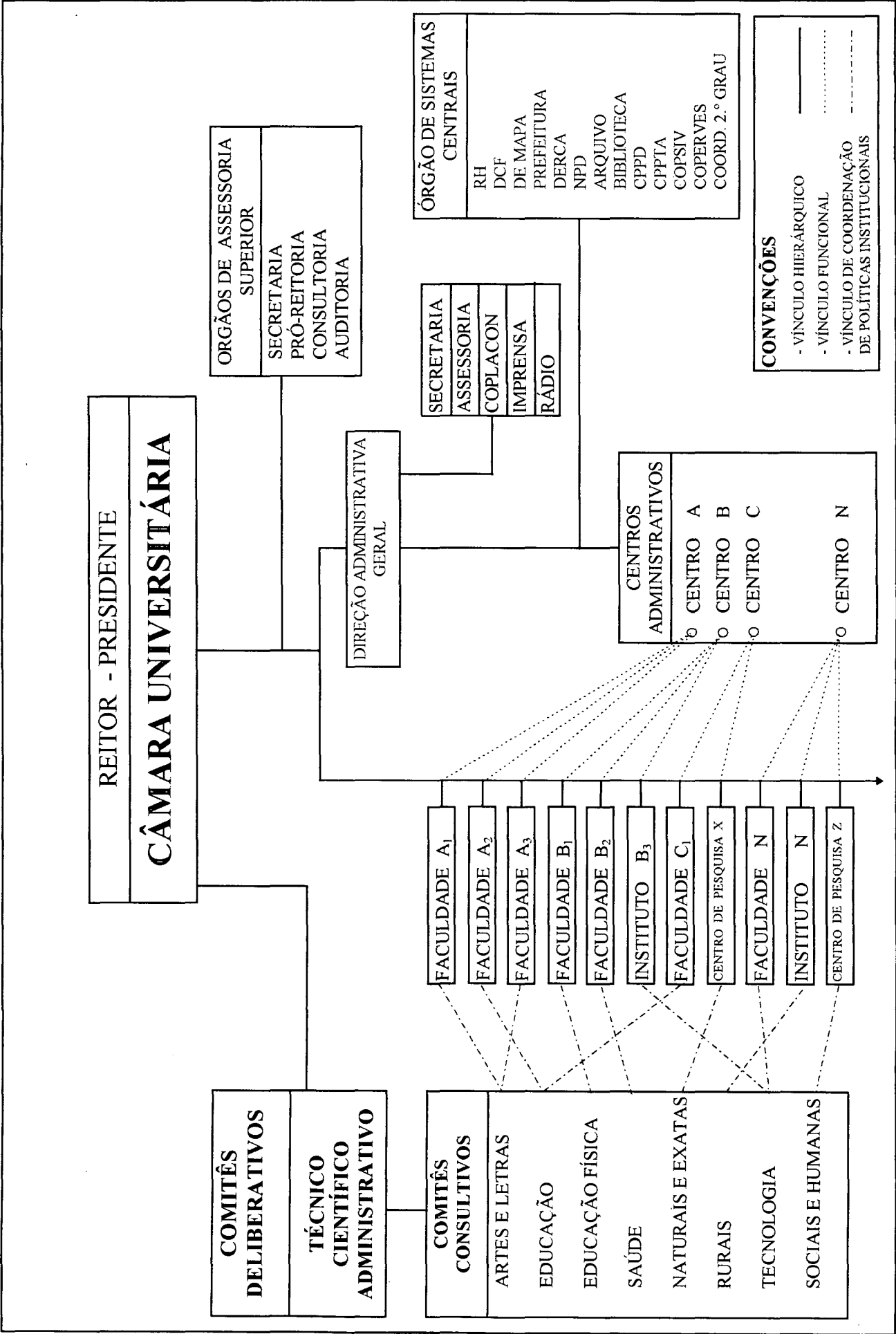
- A Câmara Universitária prevê a representação direta dos segmentos da comunidade universitária. Assim, em função de seu tamanho, deverão ser criados comitês deliberativos e órgãos de apoio, tais como, secretaria, consultorias, auditorias e as tão influentes pro-reitorias, que deixariam de ser subordinadas diretamente ao Reitor.

- Também estariam vinculados à Câmara Universitária um comitê consultivo para cada área de conhecimento, integrado pelos diretores das faculdades e institutos, tendo como finalidade a coordenação entre as faculdades e institutos e a elaboração da proposta de política institucional de cada área, com o respectivo orçamento, para ser aprovada na Câmara.

- Como suporte às faculdades e institutos, haveria os centros administrativos, que realizariam o processamento de todas as atividades administrativas.

Como pode-se perceber, a proposta é bastante complexa. A figura a seguir procura sintetizar a estrutura proposta na forma de um organograma.

FIGURA 04 - Proposta de estrutura organizacional para a UFSM-RS



4.3.3 O modelo de NEPE de AMARAL da UFG

AMARAL (1995) apresenta algumas críticas à situação atual das universidades brasileiras, decorrentes, principalmente, da reforma universitária de 1968, dos quais destaca-se:

- Os processos administrativos tomam muito tempo de uma grande parte do corpo docente.
- Excessivo número de instâncias envolvidas nas principais decisões acadêmico-administrativas.
- A efetivação da estrutura de colegiados de cursos e das coordenações dos programas de pós-graduação, como estrutura de poder paralela ao da diretoria da unidade acadêmica.
- Completa desarticulação entre o ensino de graduação e o de pós-graduação.
- A divisão entre ciclo básico e profissional na graduação, causando uma ruptura indesejável na formação profissional.
- O isolamento, o corporativismo e o individualismo existentes na estrutura departamental, aliada à departamentalização exagerada.
- Falta de precisão nas atribuições de cada conselho superior da universidade, que evite interpretações amplas e conflitos internos.
- A deformação na idéia do regime de créditos, com matrícula por disciplina, causando um processo caótico e disperso na estrutura dos cursos de graduação.
- A rigidez da estrutura que não permite uma suficiente elasticidade para acompanhar a evolução do conhecimento e as exigências da sociedade.

A partir destas críticas, AMARAL (1995) apresenta os fundamentos de um novo formato organizacional para a universidade, assim descritos:

- Em contraposição a um modelo burocrático, a universidade necessita de uma maior maleabilidade, que produza mudanças exigidas pelo contexto atual e uma maior interação com a sociedade.

- Estruturas mais leves, com menor número de níveis hierárquicos, mais descentralizada e, conseqüentemente, com maior autonomia para os seus organismos constituintes.

- Definição de estruturas enxutas e, por isso, ágeis.

- Ampliação da interdisciplinaridade, proporcionando o aumento da integração entre grupos de trabalho das variadas áreas de conhecimento.

AMARAL (1995) sintetiza a sua proposta de reestruturação da universidade brasileira da seguinte forma:

- Sugere um regime seriado anual flexível como regime acadêmico para as atividades dos cursos de graduação.

- Propõe a eliminação da diferenciação entre ciclo básico e ciclo profissional.

- Define as unidades acadêmicas como o agrupamento de cursos de graduação e de pós-graduação.

- Os cursos de graduação e de pós-graduação se constituiriam em células básicas da unidade acadêmica.

- Propõe a eliminação dos colegiados de curso, sendo as decisões acadêmicas vinculadas ao Conselho Diretor das unidades acadêmicas.

- O corpo docente seria aglutinado em torno dos cursos de graduação e de pós-graduação, por seus vínculos em determinada área de conhecimento.

- Cada unidade acadêmica poderia, ainda, estruturar Núcleos de Estudos e Pesquisa (NEPES), que aglutinariam docentes, estudantes e técnico-administrativos, com objetivos comuns. Os docentes poderiam se vincular a mais de um NEPE, para realizar

atividades de pesquisa e extensão, o que incentivaria a interdisciplinaridade. Aos NEPE, não seria vinculada nenhuma atividade burocrática.

4.3.4 O estudo de HARDY e FACHIN em seis universidades brasileiras

A pesquisa que deu origem ao livro escrito por HARDY e FACHIN (1996) tinha como objetivos específicos:

- Entender como as universidades formulavam suas estratégias.
- Explorar as relações entre o processo de formação de estratégias e variáveis estruturais e contextuais.
- Avaliar as implicações e os produtos desses processos de formulação estratégica.

As universidades objeto do estudo foram a UFRGS, UFBA, UNICAMP, PUC-RS, PUC-RJ e a UEM-PR (Universidade estadual de Maringá). A pesquisa buscou reunir e relacionar os resultados do estudo em termos de estratégia, estrutura, estilo e desempenho. O estudo demonstrou também como a coerência entre vários aspectos no interior da organização resulta numa variedade de configurações e estilos estratégicos.

No entanto, deste brilhante trabalho, procurou-se selecionar aqueles pontos relacionados à estrutura organizacional e as variáveis que influenciam ou são influenciadas por ela.

Os autores abordam os seus objetivos específicos tendo como esquema de análise a configuração, que nessa obra foi utilizada para capturar as grandes variações nos ambientes das universidades, por combinar complexidade, diversidade e comparabilidade. O conceito multifacetado de configuração permite expandir a compreensão da riqueza e da diversidade nos ambientes universitários, permitindo, ao mesmo tempo, que se faça comparações entre diferentes instituições.

Algumas conclusões gerais do estudo:

- A situação atual das universidades brasileiras tem suas origens na reforma de 1968, que definiu parâmetros para uma reforma estrutural destinada inicialmente a atingir apenas as universidades federais, mas que extrapolou o seu âmbito para todas as universidades do país. Esta reforma estabeleceu certos traços determinantes de todo o sistema universitário brasileiro, desde a estrutura formal, com base no sistema de departamentos, até procedimentos comuns, como, por exemplo, vestibular unificado.

- As universidades demonstram uma paixão pela uniformidade, em se tratando de estrutura organizacional universitária, quando deveriam procurar a diversidade inerente as suas especificidades.

- Ao mito da uniformidade se une o mito do centralismo, que se refere à idéia de que o governo central, no afã de controlar procedimentos e ações de cada universidade em particular, seja capaz de fazê-lo de forma igualmente efetiva e eficiente para todas.

- A discussão da questão da autonomia tem levado à discussão da diversidade das universidades e tem considerado pontos importantes, tais como: a questão da nomeação ou eleição para Reitor; a questão de orçamentos globais; a liberdade para implementar diferentes estruturas universitárias e escalas salariais distintas.

- A discussão da autonomia universitária permite "extrair uma conclusão que parece estar em desacordo com as tendências da decisão brasileira no campo brasileiro, ou seja, a da continuidade na gestão. Períodos extensos de uma liderança universitária constante podem ser a única forma de criar-se uma 'saga', uma estratégia de vida; o sistema legal brasileiro parece, no entanto, acentuar medidas que bloqueiam tal caminho, com a argumentação de que é necessário conter os excessos de poder". (HARDY e FACHIN, 1996, p. 202)

- Foram identificadas duas formas de provocar a mudança: por meio de ação originada no nível central ou na ação decorrente das forças descentralizadas as quais se permitiu fossem ouvidas e atuar.

Os autores (1996, p. 203) concluem que “a compreensão de que universidades são distintas de que há 'diversidade na universidade', é indispensável para que se possa tratar tais temas”.

Para este estudo, extrai-se dois outros pontos que corroboram o direcionamento teórico tomado:

- O estudo revelou ser útil a aplicação de modelos organizacionais mais amplos à realidade das universidades, mesmo os gerados fora do contexto de organizações universitárias.

- Também revelou que embora a literatura sobre universidades seja vasta, encontram-se poucos estudos que enfoquem a teoria organizacional ou administrativa.

4.3.5 As contribuições de CRAWFORD e DRUCKER

Para CRAWFORD (1994, p. 43) o papel da universidade sofre uma profunda mudança, pois, “na sociedade do conhecimento, a universidade gera pesquisa científica e técnica e novos conhecimentos básicos sobre todos os aspectos da economia. A educação universitária é pré-requisito para a obtenção de muitos empregos na sociedade e para se atingir posições de liderança” Quando o conhecimento se torna um recurso econômico crítico, as universidades se tornam centros de produção do capital humano. O acelerado crescimento das universidades traz consigo o crescimento ao redor das cidades que possuem universidades, pois nelas instalam-se empresas que necessitam de profissionais altamente qualificados, utilizam-se das pesquisas realizadas pelos seus corpos discente e docente, entre outras relações e parcerias possíveis entre universidade e empresas.

Em relação ao ambiente universitário, DRUCKER (1997) menciona algumas tendências, que são:

- Daqui a 30 anos os grandes campi serão relíquias.

- O custo do ensino superior aumentou tanto quanto a saúde, ao mesmo tempo em que tornou-se um bem tão necessário quanto o atendimento médico.

- Despesas incontroláveis, sem melhora visível na qualidade do ensino, indicam que o sistema está se tornando rapidamente inviável.

- Já se está começando a dar aulas e palestras via satélite, a um custo muito inferior.

- As universidades, enquanto instituições estabelecidas fisicamente não sobreviverão. Os prédios de hoje são inadequados e totalmente desnecessários.

Desta forma, pode-se dizer que existe uma tendência na qual as universidades terão o delineamento organizacional de uma estrutura virtual.

5 MÉTODO

A apresentação do método permite compreender as opções metodológicas que viabilizaram a operacionalização da presente pesquisa, com vistas ao cumprimento dos objetivos propostos.

5.1 Delimitação do estudo

O estudo foi desenvolvido na Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, em seus cinco campi localizados nas cidades de Chapecó, Joaçaba, São Miguel D'Oeste, Videira e Xanxerê, tendo como população os alunos de graduação (7.934), professores (491) e funcionários técnico-administrativos (232).

O tamanho da amostra de cada segmento foi calculada com base na fórmula da amostragem aleatória simples (apresentada a seguir), considerando um erro amostral tolerável de 5% (cinco por cento).

$$n_o = \frac{1}{E_o^2} \quad e \quad n = \frac{N \times n_o}{N + n_o}$$

Onde:

N: tamanho da população (nº de elementos)
n: tamanho da amostra (nº de elementos)
n_o: primeira aproximação para o tamanho da amostra
E_o: erro amostral tolerável (5% ou 0,05)

Com a aplicação da fórmula apresentada, o tamanho da amostra totalizou 753 indivíduos, distribuídos entre os segmentos da seguinte forma:

Alunos de graduação	380
P r o f e s s o r e s	221
Funcionários Técnico-Administrativos.:	145
Total de indivíduos	753

A amostra de cada segmento foi dividida em estratos proporcionais por campus, chegando-se aos seguintes resultados:

TABELA 01 - Tamanho das amostras por segmento e por campus

Segmentos ⇒ Campus ↓	Alunos (5% da pop.)	Professores (45% da pop.)	Téc.-Adm (63% da pop)	Total
Chapecó	169	91	47	307
Joaçaba	97	58	39	194
S.M.Oeste	50	26	21	97
Videira	58	32	32	122
Xanxerê	30	18	8	56
Total	404	225	147	776

O pequeno aumento no número de indivíduos após a estratificação por campus, em relação as amostras originais, ocorreu em função da opção de arredondar todos o valores para cima, por se estar trabalhando com seres humanos. Outro fator favorável a se trabalhar com uma amostra um pouco superior, é que esta diferença pode compensar eventuais faltas dos indivíduos selecionados, já que a seleção aleatória foi feita não considerando a possibilidade de reposição.

Por outro lado, no caso dos estudantes de graduação, as amostras de cada campus foram estratificadas por curso, proporcionalmente ao número de alunos matriculados. Assim, cada curso, considerando a opção de arredondamento

Definido o tamanho da amostra em cada estrato e em cada campus, buscou-se a seleção dos indivíduos que participaram da pesquisa, utilizando a técnica de amostragem aleatória sistemática, conforme os procedimentos a seguir descritos:

1º) Cada campus providenciou as seguintes relações: na Secretaria Acadêmica, uma relação alfabética dos alunos de graduação por curso, no Departamento de Pessoal, uma relação alfabética dos professores por departamento e uma relação alfabética dos funcionários técnico-administrativos.

2º) Em cada estrato, realizou-se a divisão do número total de elementos (população) pelo número de elementos da amostra. O resultado encontrado indicou o tamanho do salto que se daria entre um elemento selecionado e o seguinte.

3º) Em seguida, realizou-se um sorteio, utilizando-se números de 1 (um) até o resultado obtido no item anterior, para identificar o primeiro nome a ser selecionado em cada estrato.

4º) Selecionado o primeiro nome, passou-se à seleção dos demais, somando-se ao número do primeiro, o valor obtido no procedimento segundo (2º) e assim sucessivamente, até a seleção do número de elementos definidos na amostra.

Para ilustrar os procedimentos supra mencionados, apresentar-se-á a seguir um exemplo fictício de seleção aleatória sistemática:

População: 50 professores Amostra: 10 professores

$$\frac{50}{10} = 5 \text{ (a cada cinco professores, um é selecionado)}$$

Num sorteio de 1 a 5, obteve-se o número 3

Assim o terceiro nome da lista foi selecionado. Para obter o seguinte basta somar 3 e 5, selecionando o oitavo nome da lista e assim sucessivamente, até obter-se os dez nomes selecionados.

Por último, providenciou-se uma relação de todos os indivíduos selecionados para compor a amostra em cada segmento considerado.

5.2 Delineamento do estudo

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo empírico, do tipo exploratório, explicativo, não experimental e o delineamento utilizado foi o estudo de caso, com corte transversal que permitiu analisar a configuração estrutural adotada na Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC - em 1997. No entanto, o corte transversal não implicou em desconsiderar fatos históricos que possam ter levado à configuração estrutural atual, mas implicou em não pré-definir períodos de tempo para rastrear estes fatos, já que o objetivo da pesquisa consistiu em estudar a estrutura organizacional atual.

TRIVIÑOS (1987) menciona que o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, e cita algumas características deste tipo de estudo, que são:

- Trata-se de um tipo de pesquisa de cunho mais qualitativo que se caracteriza geralmente pelo emprego de uma estatística simples e elementar, no tocante a mensuração dos dados.

- Existem duas circunstâncias que normalmente envolvem o estudo de caso: a natureza e abrangência da unidade; e/ou a complexidade do estudo determinada pelo suporte teórico que orienta o pesquisador.

- Num estudo qualitativo, nem hipóteses nem esquemas de inquisição são estabelecidos apriori, o que aumenta a complexidade do exame à medida que se aprofunda o assunto. Em função da implicação do sujeito no processo e pelos resultados do estudo, exige severidade maior na objetivação, originalidade, coerência e consistência das idéias.

5.3 Design de pesquisa

O *design* de pesquisa foi concebido a partir do referencial teórico e contempla os seguintes aspectos:

- As variáveis que, de alguma forma, afetam ou são afetadas pela estrutura organizacional, propostas principalmente por Hall, e reforçadas ou complementadas por Thompson, Lawrence e Lorsch, Drucker, Champion, Chiavenato, Stoner e Freemann, Cury, Oliveira e autores por estes citados, são: os fatores tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica; a complexidade, decorrente da diferenciação vertical e horizontal e da dispersão espacial; a formalização; a centralização; e a integração.

- A evolução dos tipos de estruturas organizacionais classificadas em estruturas tradicionais, estruturas divisionais e estruturas temporárias, contemplam as estruturas para as quais já existe um corpo teórico consolidado e aceito pelos diversos autores da área. Já as estruturas denominadas como flexíveis contemplam as propostas de modernização da estrutura organizacional, sendo concebidas por diversos autores, mas para as quais ainda não existe um corpo teórico consolidado e aceito.

Este *design* é apresentado na forma de uma matriz que tem como um de seus vértices a evolução dos tipos de estruturas, e no outro as variáveis consideradas como fatores estruturais que serviram para avaliação e análise da estrutura organizacional da UNOESC. Nas interseções da matriz são apresentadas as relações entre as estruturas e as variáveis.

O *design* de pesquisa pode ser melhor entendido por meio da visualização do quadro a seguir apresentado.

QUADRO 01- Matriz da evolução das estruturas organizacionais e das variáveis que as afetam ou são afetadas por elas

Estruturas → Variáveis ↓	Estruturas Tradicionais	Estruturas Divisionais	Estruturas Temporárias	Estruturas Flexíveis
T a m a n h o	Pequeno Médio	Grande	Grande	Pequenos Grupos
T e c n o l o g i a	Rotineira	Intensiva	Intensiva	Intensiva e Contínua
A m b i e n t e	Certeza	Certeza Relativa	Incerteza	Incerteza, instabilidade e imprevisibilidade
Escolha Estratégica	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Substantiva
Diferenciação Vertical	Poucos Níveis	Muitos Níveis	Muitos Níveis	Dowsizing
Diferenciação Horizontal	Baixa	Alta	Alta	Carreira Lateral
Dispersão Espacial	Pequena	Grande	Grande	Global
Formalização	Alta	Alta	Moderada	Liberdade de Escolha
Centralização	Alta	Desconcen- tração	Descentrali- zação	Horizontali- zação
Integração	Homogeni- zante	Homogeni- zante	Homogeni- zante	Voluntária

5.4 Definição constitutiva de termos e variáveis

• Centralização e descentralização: são dois extremos de um mesmo continuum; enquanto a centralização leva a uma concentração de poder no topo da pirâmide, na descentralização há a delegação de poder para os níveis mais baixos.

- **Complexidade:** o nível de complexidade de uma organização é medido em função do número de níveis hierárquicos (diferenciação vertical), do número e diversidade de funções ou postos de trabalhos num mesmo nível hierárquico (diferenciação horizontal), bem como pelo número de espaços físicos que a empresa ocupa e a distribuição geográfica destes locais (dispersão espacial).

- **CONSEPE:** Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UNOESC.

- **CONSUN:** Conselho Universitário da UNOESC.

- **Departamentalização:** agrupamento em departamentos de atividades semelhantes e logicamente conectadas.

- **Downsizing:** achatamento da estrutura organizacional, pela redução do número de níveis hierárquicos.

- **Estrutura organizacional:** a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

- **Evolução e tendências:** a evolução representa a passagem de um estágio para outro mais desenvolvido. No caso deste estudo, representa os estágios evolutivos por que passaram as organizações em termos de formas de estruturas organizacionais. Já as tendências são possibilidades que estão sendo vislumbradas pelos autores acerca de novos estágios de estruturas organizacionais, mas para as quais ainda não haja um corpo de conhecimento suficientemente sistematizado.

- **Fator ambiente:** são características ambientais que atuam como restrições às organizações, vinculadas à infra-estrutura sócio-econômica.

- **Fator escolha estratégica:** representa as escolhas que são feitas para a organização, expressas em objetivos, missão, diretrizes, políticas, cuja elaboração é afetada pelo processo político da organização e pelos arranjos de poder do grupo de pessoas que se mantém no topo da organização (coalizão dominante).

- **Fator tamanho:** normalmente é mensurado por meio de quatro componentes, que são: capacidade física, o pessoal disponível, os insumos e produtos organizacionais e os recursos disponíveis, seja na forma de riqueza ou de bens líquidos.

- Fator tecnologia: conhecimentos, métodos e técnicas que se aplicam a um determinado ramo de atividade.
- Formalização: refere-se ao grau em que as regras e os regulamentos são explicitamente definidos, como forma de regular o comportamento das pessoas participantes da organização.
- Integração: decorrente da diferenciação, surge a necessidade de integrar as diversas áreas e os diversos níveis hierárquicos em que a organização encontra-se dividida.
- Sistema fundacional catarinense: composto por 18 fundações educacionais de nível superior que atuam no estado de Santa Catarina e que integram a ACAFE - Associação Catarinense de Fundações Educacionais, com sede em Florianópolis.

5.5 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias.

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário (vide ANEXO 1), composto por 43 questões assim divididas:

- Questões 1 a 3: Questões fechadas que buscaram informações de identificação dos respondentes (campus ao qual está vinculado, segmento que representa - professor, aluno, funcionário - e o tempo em que está na UNOESC).
- Questões 4 a 40: Questões escalares do tipo Likert, que visaram identificar a posição dos respondentes em relação a um conjunto de afirmativas enfocando as variáveis objeto do estudo.

A opção pela escala Likert ocorreu em função da necessidade de se obter a posição dos respondentes em relação a um conjunto de variáveis e fatores, considerando vários graus de acordo e desacordo (concordo totalmente; concordo, mas com alguma restrição; não tenho opinião formada; discordo, mas não totalmente; discordo totalmente). As questões escalares foram redigidas alternando afirmativas favoráveis e

contrárias à atual estrutura da UNOESC, basicamente por dois motivos: não parecer tendencioso e para evitar que as pessoas só concordassem ou só discordassem, pois isto poderia levar a respostas automáticas e desprovidas de análise. A alternativa neutra (não tenho opinião formada) adquiriu um caráter especial, pois indicou até que ponto os indivíduos conheciam a estrutura da UNOESC ou tinham interesse em se posicionar em relação ao tema.

SELLTIZ et al. (1987) apontam algumas vantagens do emprego da escala Likert, que são: permite o emprego de itens que não estão explicitamente ligados à atitude estudada; geralmente se considera uma escala de construção mais simples; tende a ser mais fidedigna que outras escalas, pois, dentro de certos limites, a fidedignidade de uma escala aumenta na medida em que se aumenta o número de possíveis alternativas; permite obter-se informação mais precisa sobre a opinião do respondente. Por outro lado, os mesmos autores (1987, p. 63) mencionam que a escala Likert “permite a ordenação de indivíduos, através da favorabilidade de sua atitude com relação a determinado objeto, mas não apresenta uma base para dizer quanto um indivíduo é mais favorável que outro, nem para medir a quantidade de mudança depois de certa experiência”. Na pesquisa ora realizada, isto não se configura de todo numa desvantagem, pois pretendeu-se, por meio da aplicação do questionário, obter-se indícios e tendências da comunidade acadêmica sobre a forma como a universidade deve ser estruturada e não alternativas prontas para serem implantadas. Se fosse este o objetivo do estudo, com certeza o uso do questionário e da escala Likert não seriam a melhor opção metodológica para coletar dados.

- Questões 41 a 43: Questões abertas, visando permitir ao respondente discorrer sobre os pontos fortes e fracos da atual forma como a UNOESC está estruturada, bem como apresentar sugestões para uma possível reformulação.

Paralelamente ao uso do questionário, o autor foi registrando informações obtidas nos inúmeros encontros com os membros da comissão criada para elaboração do questionário, dirigentes, grupos de professores e de alunos durante todas as etapas da coleta de dados.

Em relação as fontes secundárias, a principal técnica utilizada foi a análise

documental, que permitiu verificar no estatuto, no regimento interno, em manuais e demais documentos oficiais, as informações sobre como a UNOESC está estruturada.

A elaboração, testagem e aplicação do questionário ocorreram em quatro etapas, que são:

1ª Etapa - Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Com a autorização da Reitoria, criou-se uma comissão multi-campi formada por cinco membros para participar da elaboração do questionário. A referida comissão reuniu-se quatro vezes. No primeiro encontro foram expostos os objetivos e as variáveis desta pesquisa, bem como o referencial teórico considerado, entregando a cada membro uma síntese do conteúdo exposto. Ainda neste encontro, começou-se a discutir a estrutura do instrumento. Os três encontros seguintes serviram para ir selecionando questões e aperfeiçoando a redação das mesmas. Entre um encontro e outro, os membros da comissão encaminhavam ao pesquisador, por fax ou *e-mail*, sugestões de questões. Nesta etapa o pesquisador desempenhou o papel de catalizador, reunindo e socializando informações necessárias, bem como redigindo e organizando as questões que o grupo ia elaborando. No quarto encontro foi realizada a revisão do instrumento, cuja última versão todos já haviam analisado com antecedência. Nesta reunião foram discutidos critérios para o pré-teste.

2ª Etapa - Pré-teste

Cada membro da comissão procedeu o pré-teste do instrumento em seu Campus junto a três professores, três alunos e três funcionários, selecionados aleatoriamente por sorteio. Os indivíduos selecionados foram formalmente convidados para participar de reunião, onde foram expostos os objetivos da pesquisa, apresentado de forma genérica a estrutura da UNOESC e, após, foram distribuídos os questionários para simulação de seu preenchimento, pedindo aos respondentes que anotassem em folha a parte todas as suas dúvidas. Os tempos de cada respondente foram registrados, sendo que o primeiro a entregar levou 18 minutos para responder o questionário e o último levou 33 minutos, considerando os tempos em todos os campi. Quando o último respondente terminou, realizou-se breve discussão dos pontos que os respondentes não

entenderam adequadamente, tanto a nível de redação quanto do conteúdo.

Após, a comissão se reuniu e providenciou os ajustes necessários, identificados no pré-teste.

3ª Etapa - Sensibilização

Paralelamente à entrega dos convites (mediante protocolo) a cada indivíduo selecionado para participar da pesquisa, foram realizados seminários nos campi para sensibilizar a comunidade acadêmica da importância da pesquisa. A maioria dos seminários contou com a participação do Reitor e de dirigentes dos Campi. Além disto, em cada campus, um grupo de professores passou em sala de aula para reforçar a importância da participação dos indivíduos selecionados. Também foram fixados faixas e cartazes nos Campi, solicitando a participação dos selecionados na data da aplicação, que já havia sido previamente marcada.

4ª Etapa - Aplicação do instrumento de coleta de dados

A aplicação ocorreu de forma coletiva em cada campus. Reunia-se um número de indivíduos selecionados numa sala, comentava-se os objetivos da pesquisa, fazia-se uma breve exposição da estrutura organizacional atual da UNOESC. Após, eram entregues os questionários e material de apoio, contendo o organograma geral da UNOESC e a composição e atribuições dos seus órgãos colegiados. Ao final, cada respondente entregava o questionário a um monitor que o colocava imediatamente em uma caixa junto com os demais, para garantir a não identificação dos indivíduos. Ao deixar a sala, o indivíduo assinava lista de presença, para permitir a identificação dos faltantes.

Foi marcada uma outra data alternativa, que foi comunicada com antecedência aos faltantes na primeira aplicação, visando garantir uma participação máxima.

Em relação aos alunos de graduação, tomou-se o cuidado de aplicar os questionários em horários de aula, com falta abonada no período em que os mesmos respondiam ao questionário.

Todos os procedimentos e cuidados adotados nesta etapa visaram garantir a todos os indivíduos selecionados as mesmas condições de participação.

5.6 Técnicas de análise e interpretação dos dados

Desde o primeiro momento em que se optou pelo uso do questionário, definiu-se também que a tabulação dos dados coletados seria realizada utilizando-se o sistema francês SPHINX LÉXICA - Sistemas de Concepção de Pesquisas e de Análise Estatística de Dados Quantitativos e Qualitativos. O SPHINX LÉXICA é um sistema de grande amigabilidade e auxilia em todas as etapas da coleta e análise de dados, desde a concepção e edição do questionário, entrada de dados (digitação das respostas), até a apuração e análise estatística, que abrange desde tabulações simples e cruzadas até sofisticados métodos de análise multivariada (análise fatorial, análise de componentes principais, etc). Mas o ponto forte do SPHINX LÉXICA são as funções de navegação de textos e análise de questões abertas. O SPHINX também mostra-se de grande utilidade pela facilidade de transportar gráficos e tabelas para o editor de texto WORD, da MICROSOFT.

Na pesquisa ora apresentada, o questionário foi digitado no SPHINX antes de sua aplicação. As cópias dos questionários a serem aplicados foram rodados a partir do formulário confeccionado no SPHINX. A digitação dos questionários ocorreu em microcomputador localizado na Reitoria, realizada por duas estagiárias contratadas e treinadas para este fim. Posteriormente, o pesquisador realizou uma cuidadosa revisão para identificar possíveis erros de digitação, os quais foram devidamente corrigidos.

Os resultados obtidos foram apresentados na forma de tabelas e gráficos, que retratam tabulações simples, cruzadas e recapitulativas, utilizando os recursos da estatística descritiva disponíveis no SPHINX. Também se utilizou a método de análise das médias para as questões 4 a 40, pois o mesmo é apropriado para questões escalares, que, no caso, são do tipo Likert.

Para as questões abertas, adotou-se o método de categorização das variáveis. As respostas a estas questões ora apresentavam-se bastante extensas, e em outras, muito abreviadas. Muitos utilizaram os espaços para falar de coisas completamente fora do contexto, enquanto outros tinham dificuldades conceituais de se expressarem. O volume de informação foi bastante elevado, pois foram 831 respostas, com um total de 1.046 indicações, entre pontos fortes e fracos e sugestões. O pesquisador tratou tais questões abertas adotando o seguinte método: a) emitiu listagem do SPHINX com o resultado da digitação, que já havia sido conferido na íntegra; b) realizou uma leitura preliminar, criando categorias para os pontos perceptivelmente mais indicados; c) releu todo o material meticulosamente, agora fazendo o enquadramento dos pontos indicados entre as categorias já criadas, ou listando-os em separado, para o caso de haver mais indicações similares, que eram agrupados em torno de novas categorias; d) analisou a possibilidade de realizar novos agrupamentos de categorias similares ou o desmembramento de uma categoria; e) fez o fechamento do total de indicações por categoria, incluindo os pontos com apenas uma indicação numa categoria intitulada “diversos” e criando uma categoria específica para as indicações fora do contexto da pesquisa, do tipo: críticas sem relação com o teor da questão ou do tema, desabafos, divagações, indicação da falta de preparo e de informações para responder, entre outras indicações mencionadas nos comentários desta categoria; f) por último, o resultado da categorização das variáveis foi organizado em tabelas que apresentavam as frequências absolutas e relativas para cada categoria.

5.7 Limitações

Dentre as inúmeras limitações identificadas ao longo de um estudo desta natureza, destacam-se as seguintes, no tocante a fase de coleta de dados:

- A extensão da área de abrangência da pesquisa, aliada ao número de pessoas envolvidas na aplicação do questionário, não permitiu a desejada uniformidade nos métodos de coleta de dados. Reuniões foram feitas e documentos emitidos, visando uniformizar os procedimentos, mas não foram suficientes para impedir algumas diferenças na forma de conduzir a coleta de dados entre os campi e, dentro destes, entre

os segmentos de respondentes. As principais diferenças ocorreram no tocante ao conteúdo das explicações que antecederam o início da aplicação, à sistemática de entrega e recolhimento dos instrumentos preenchidos, ao material de apoio fornecido aos pesquisados durante o preenchimento do instrumento. No entanto, acredita-se que tais diferenças não chegaram a comprometer os resultados.

- Outro ponto identificado nas aplicações coletivas do questionário foi a falta de interesse de significativa parte dos respondentes, principalmente entre os alunos, que queriam responder rapidamente, para retomar suas atividades, o que prejudicou a qualidade das respostas pela falta de tempo para analisar mais detalhadamente cada questão.

- No campus de Chapecó os índices de presença dos indivíduos selecionados foram baixos, no dia marcado para aplicação coletiva, obrigando a equipe responsável a procurar os indivíduos faltantes para entregar-lhes os instrumentos para preenchimento e posterior devolução. Como era de se esperar, a devolução foi morosa, sem contar que estes indivíduos responderam ao questionário sem o uso de material de apoio e sem poder esclarecer qualquer dúvida, como ocorreu com aqueles indivíduos que responderam o questionário na data da aplicação coletiva.

- Muitos funcionários e professores, alguns até antigos, demonstraram um desconhecimento muito grande em relação à estrutura organizacional da UNOESC e, por isso, não deram a contribuição esperada.

- A abstenção de 164 pessoas (21% dos componentes da amostra), observada quando da aplicação do questionário, sinaliza possível desinteresse ou falta de opinião para participar do estudo.

No entanto, acredita-se que estes percalços, considerados até normais em se tratando de uma pesquisa em ciências sociais, não chegaram a comprometer a essência da pesquisa, que era obter da comunidade acadêmica as suas impressões sobre a atual estrutura organizacional da UNOESC, bem como obter indícios acerca das prováveis mudanças que se fazem necessárias.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A estrutura organizacional que apresentar-se-á a seguir foi elaborada a partir da análise do projeto de universidade, do estatuto, do regimento interno e demais documentos oficiais da UNOESC que trata deste tema.

6.1 Apresentação da atual estrutura organizacional da UNOESC

Em seu Projeto de Universidade (1991), a UNOESC foi definida como uma organização burocrática complexa, tendo em vista a diversidade de funções e objetivos, a variedade de tarefas e a alta qualificação de seus profissionais. Assim, tanto no Projeto de Universidade, quanto no Processo de Reconhecimento da UNOESC (1995), a sua estrutura foi apresentada segundo o seguinte modelo organizacional:

- Instituição multi-campi;
- Caráter comunitário baseado nas decisões dos colegiados, onde há participação da comunidade acadêmica nas deliberações.
- Estruturação orgânica do tipo matricial, cujas ações são desenvolvidas em forma de projetos, sob a coordenação dos departamentos.
- Unidade de direção, garantida pelo processo de planejamento e administração estratégicos.
- Princípio da integração e intercomplementaridade das funções de ensino, pesquisa e extensão com a dinâmica comunitária.
- Estruturação burocrática calcada na racionalidade, onde a eficácia e o profissionalismo dão a postura norteadora das ações administrativas.

- Unidade de ação universitária, com pluralidade ditada pelo vocacionamento dos campi.

- Democratização da estrutura de poder, com o fluxo de comunicação, ação, liberdade e autoridade no sentido bilateral, respeitando ao princípio básico da hierarquia.

No Processo de Reconhecimento da UNOESC (1995, p. 30), define-se a estrutura organizacional com os seguintes objetivos:

- “a) facilitar o fluxo e o processo das informações, agilizando a tomada de decisões;
- b) facilitar a flexibilidade e a capacidade de adaptação dos órgãos, o agrupamento destes em unidades maiores e a dinâmica de procedimentos administrativos e normas;
- c) garantir a satisfação das pessoas que nela atuam e a sustentam;
- d) promover a eficácia e a efetividade organizacional.”

O modelo proposto é dividido em quatro níveis, que são:

PRIMEIRO NÍVEL:

A administração da Fundação UNOESC ocorre por meio de órgãos superiores de deliberação, fiscalização, representação e administração, constituídos pela Assembléia Geral, pelo Conselho Curador e pela sua Presidência.

SEGUNDO NÍVEL:

A administração superior é exercida por órgãos superiores de natureza normativa, consultiva, executiva e deliberativa no âmbito administrativo financeiro e acadêmico da universidade. Neste nível, os Conselhos Universitário (CONSUN) e de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) são os órgãos deliberativos e consultivos e a Reitoria é o órgão executivo. A Reitoria é gerida por um Reitor e três Pró-Reitores Gerais, um de Administração, um de Ensino e outro de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Os Pró-Reitores Gerais são escolhidos pelo Reitor dentre os Pró-Reitores dos Campi, que acumulam ambas as funções. A Reitoria dispõe de órgãos de assessoria e

sua função precípua é a de planejar, organizar, administrar, coordenar, controlar e avaliar todas as ações da universidade. Vinculados as Pró-Reitorias Gerais, estão os colegiados gerais dos Departamentos que são compostos pelos chefes de departamento das respectivas áreas de conhecimento, sendo um eleito Chefe Geral, entre os seus pares. O Conselho do Departamento Geral é, então, um órgão deliberativo e consultivo na sua área de conhecimento, no que tange a modificações curriculares, aprovação de projetos, determinação de estratégias de atuação, entre outros aspectos.

TERCEIRO NÍVEL:

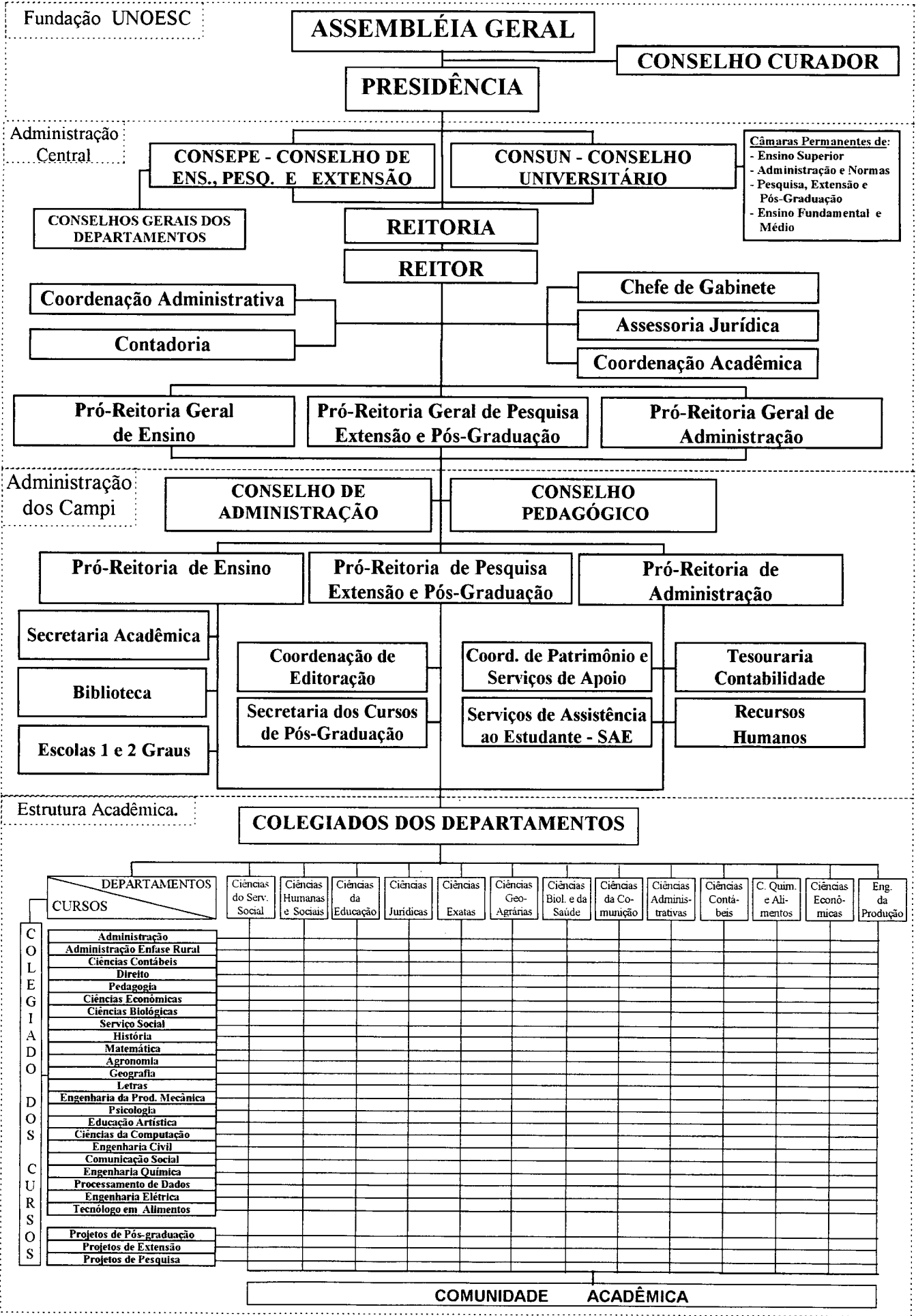
A administração dos Campi é exercida pelos órgãos setoriais de natureza consultiva, deliberativa e executiva, sendo o Conselho de Administração o órgão responsável pelas decisões administrativas e financeiras de cada Campus e o Conselho Pedagógico para dirimir problemas e dúvidas do setor acadêmico de cada campus. Como órgãos executivos, cada campus possui três Pró-Reitorias, vinculados às respectivas Pró-Reitorias Gerais da administração superior. Ligados a cada Pró-Reitoria existem órgãos de assessoria. Os Departamentos são órgãos executivos dentro de suas áreas de conhecimento e se constituem na menor fração da universidade, sendo dirigidos por um chefe. Os membros de cada Departamento integram o colegiado departamental, que é o órgão consultivo e deliberativo do campus nas respectivas áreas de conhecimento.

QUARTO NÍVEL:

Este nível é representado por estruturas temporárias, por projetos, tanto a nível de ensino, quanto de pesquisa, extensão e pós-graduação. Os professores envolvidos em projetos de ensino e pós-graduação integram os Colegiados de Curso, que são presididos pelos respectivos Coordenadores, que exercem uma função executiva das deliberações de seus respectivos colegiados, respeitadas as suas atribuições e competências.

No organograma a seguir é possível entender melhor, de forma esquemática, a maneira pela qual a UNOESC está estruturada organizacionalmente.

FIGURA 05 - Organograma atual da UNOESC



Já o quadro apresentado a seguir detalha a composição e os objetivos dos órgãos colegiados da UNOESC

QUADRO 02 - Detalhamento dos órgãos colegiados

ÓRGÃOS COLEGIADOS	QDE. DE MEMBROS (APROXIMADA)	ORIGEM DOS MEMBROS	OBJETIVO /FINALIDADE
ASSEMBLÉIA GERAL	66	Representações dos segmentos internos (73%) e externos (27%) das fundações que compõem a FUNDAÇÃO UNOESC	Órgão superior, soberano e de deliberação da FUNDAÇÃO UNOESC
CONSELHO CURADOR	21	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão de acompanhamento e de fiscalização econômico-financeiro da FUNDAÇÃO UNOESC
CONSUN - CONSELHO UNIVERSITÁRIO	35	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão decisório máximo em matéria administrativa, financeira, acadêmica e disciplinar
CONSEPE - CONSELHO DE ENS., PESQ. E EXTENSÃO	38	Representações de dirigentes, dos departamentos, de professores e de alunos	Órgão que supervisiona, orienta e coordena o Ensino, a Pesquisa e a Extensão em todos os Campi em matéria técnica, didática e pedagógica
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS CAMPI	30	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão decisório em matéria administrativa, financeira e disciplinar no âmbito do Campus
CONSELHO PEDAGÓGICO DOS CAMPI	25	Representações de dirigentes, professores, funcionários e alunos	Órgão decisório em matéria acadêmica, didática, pedagógica e disciplinar no âmbito do Campus
COLEGIADO DOS DEPARTAMENTOS DOS CAMPI	VARIÁVEL	Professores do departamento e representantes dos alunos	Órgão responsável pela organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal para os diversos projetos de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação em sua área de conhecimento
COLEGIADOS DOS CURSOS NOS CAMPI	VARIÁVEL	Professores que atuam no curso e representantes dos alunos	Órgão responsável pela coordenação didática, pedagógica, administrativa e disciplinar de cada curso

No Processo de Reconhecimento da UNOESC (1995, p. 37) consta que:

“A estrutura organizacional proposta e já vivenciada dá agilidade, integração administrativa, unidade, facilita a descentralização e programas de integração. Entende-se que é uma organização moderna, flexível e dinâmica que encontrou, na sua estrutura, uma forma de responder aos anseios e objetivos do homem do grande oeste catarinense.”

6.2 Apresentação dos resultados do questionário

A seguir apresentar-se-ão as tabelas e gráficos decorrentes do tratamento estatístico realizado nos dados obtidos dos questionários aplicados junto aos indivíduos que compuseram a amostra desta pesquisa. Optou-se por, geralmente, utilizar a tabela, acompanhada do respectivo gráfico, a fim de permitir ao leitor maiores opções para visualizar e analisar os dados.

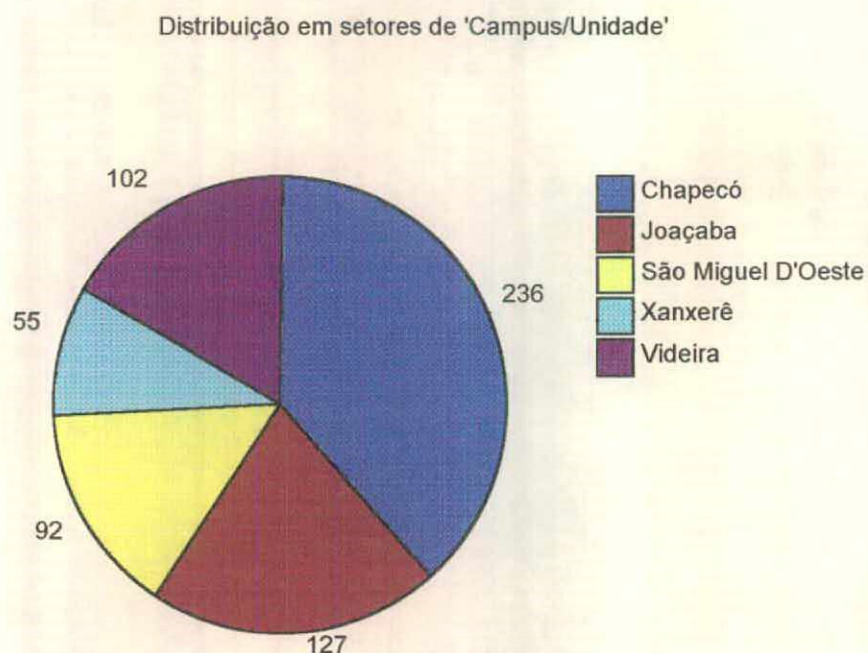
A distribuição dos pesquisados pode ser melhor visualizada na tabela e no gráfico apresentados a seguir.

TABELA 03 - Distribuição dos pesquisados por campus

Campus/Unidade	No. cit.	Freq.
Chapecó	236	38,56%
Joaçaba	127	20,75%
São Miguel D'Oeste	92	15,03%
Xanxerê	55	8,99%
Videira	102	16,67%
TOTAL OBS.	612	100%

A distribuição é proporcional ao tamanho de cada campus, considerando a participação dos segmentos selecionados na amostra.

GRÁFICO 01 - Distribuição dos pesquisados por campus



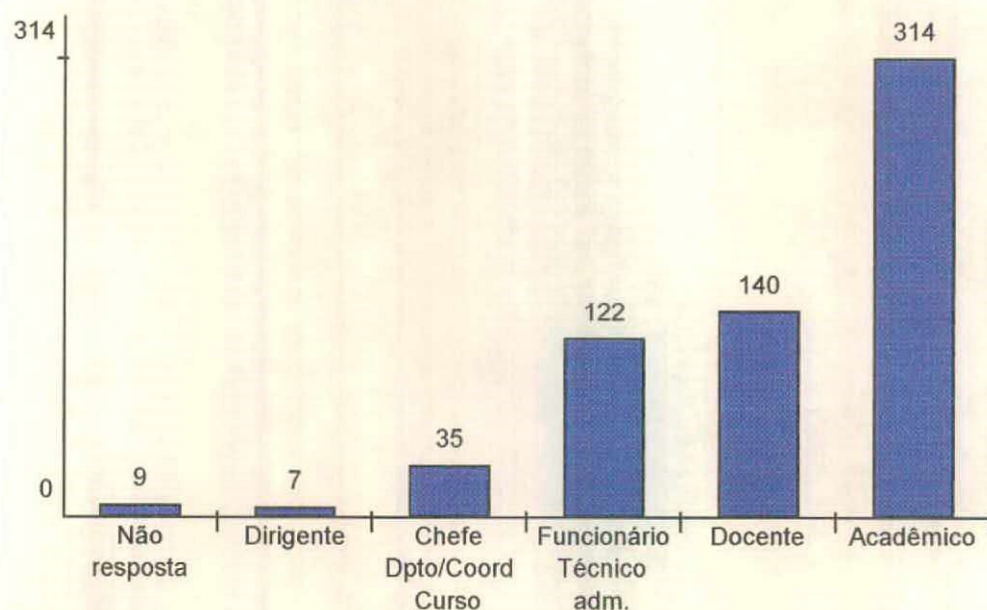
Por outro lado, a tabela e o gráfico a seguir apresentam a distribuição dos pesquisados em função do seu vínculo com a UNOESC.

TABELA 04 - Distribuição dos pesquisados por vínculo com a UNOESC

Cargo/Função	No. cit.	Freq.
Não-resposta	9	1,47%
Dirigente	7	1,14%
Chefe Dpto/Coord Curso	35	5,72%
Funcionário Técnico-adm.	122	19,93%
Docente	140	22,88%
Acadêmico	314	51,31%
TOTAL OBS.	612	

Considerando o tamanho das amostras selecionadas, é possível verificar que os segmentos cujos indivíduos mais se abstiveram de preencher os questionários foram os acadêmicos (22%), seguidos dos docentes (19%), considerando os dirigentes, chefes de departamento e coordenadores de curso como tal.

GRÁFICO 02 - Distribuição dos pesquisados por vínculo com a UNOESC



Relacionando a variável Campus a que pertence e cargo ou função que ocupa na UNOESC, obtém-se a seguinte tabela de distribuição:

TABELA 05 - Distribuição dos pesquisados por campus e por cargo/função

Cargo/Função	Não resposta	Dirigente	Chefe Dpto/Coord	Funcionário Técnico adm.	Docente	Acadêmico	TOTAL
Campus/Unidade							
Chapécó	3	0	13	41	53	131	241
Joaçaba	4	1	7	26	20	73	131
São Miguel D'Oeste	0	2	8	23	23	38	94
Xanxerê	0	2	0	8	16	29	55
Videira	2	2	7	24	28	43	106
TOTAL	9	7	35	122	140	314	627

O total de pesquisados que figura na tabela de distribuição por campus e por cargo/função é superior ao tamanho da amostra (612) em função de alguns indivíduos terem assinalado mais de um cargo ou função que ocupam simultaneamente.

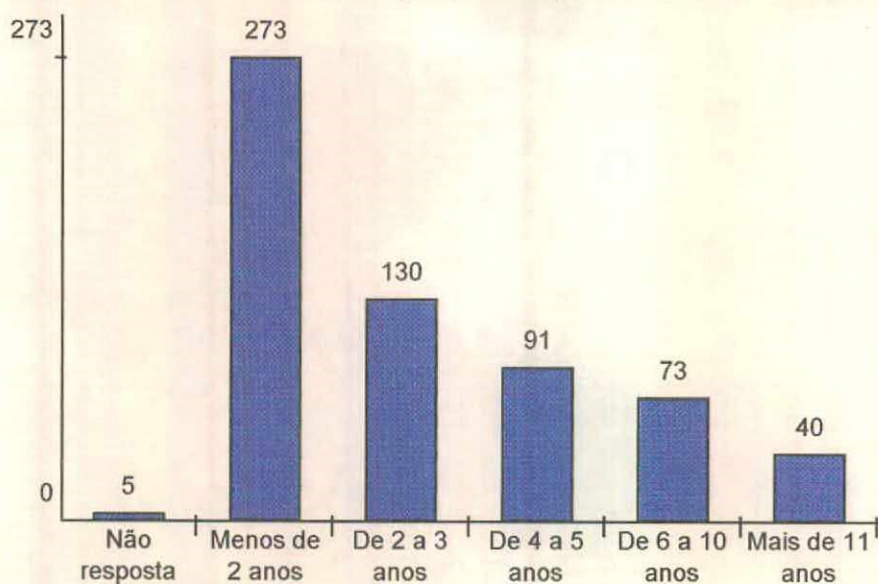
O tempo em que os pesquisados mantêm vínculo com a UNOESC pode ser analisado na tabela e gráfico que seguem.

TABELA 06 - Distribuição dos pesquisados por tempo de UNOESC

Tempo na UNOESC	No. cit.	Freq.
Não-resposta	5	0,82%
Menos de 2 anos	273	44,61%
De 2 a 3 anos	130	21,24%
De 4 a 5 anos	91	14,87%
De 6 a 10 anos	73	11,93%
Mais de 11 anos	40	6,54%
TOTAL OBS.	612	100%

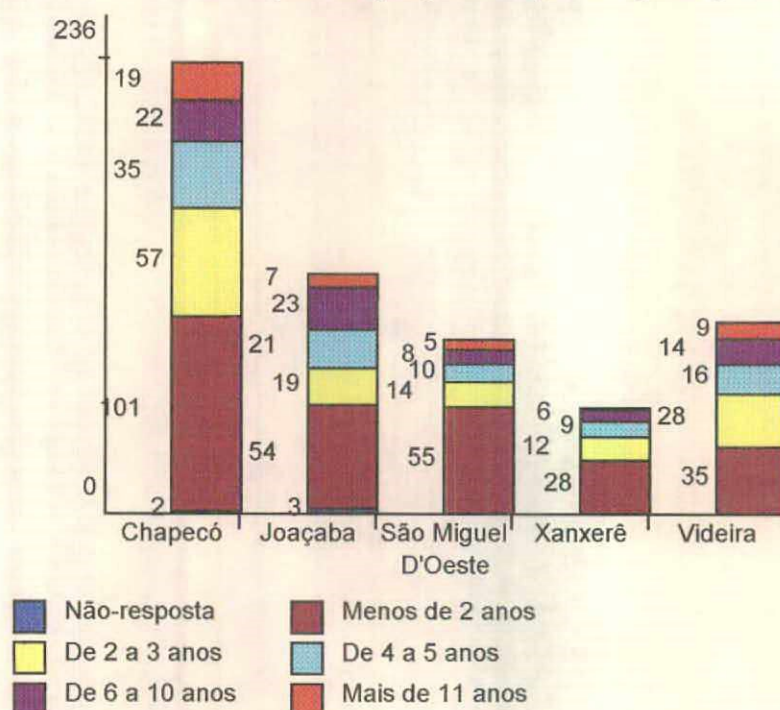
Percebe-se nitidamente que a quantidade de pesquisados vai-se reduzindo à medida que os intervalos de anos vão subindo. É muito expressivo o fato de 44,61% dos pesquisados terem menos de dois anos de UNOESC. Destes dados pode-se ressaltar que a UNOESC é uma universidade jovem, em ritmo acelerado de crescimento, e que o baixo tempo de vínculo de seus membros impede que os mesmos possam ter um maior conhecimento e um conjunto de informações acerca da estrutura organizacional da universidade.

GRÁFICO 03 - Distribuição dos pesquisados por tempo de UNOESC



O gráfico a seguir apresenta o tempo de UNOESC dos pesquisados entre os campi nos quais os mesmos estão lotados.

GRÁFICO 04 - Distribuição dos pesquisados por campus e por tempo



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “o tamanho e a complexidade da estrutura organizacional da UNOESC devem ser revistos, pois dificultam o atingimento dos seus objetivos”.

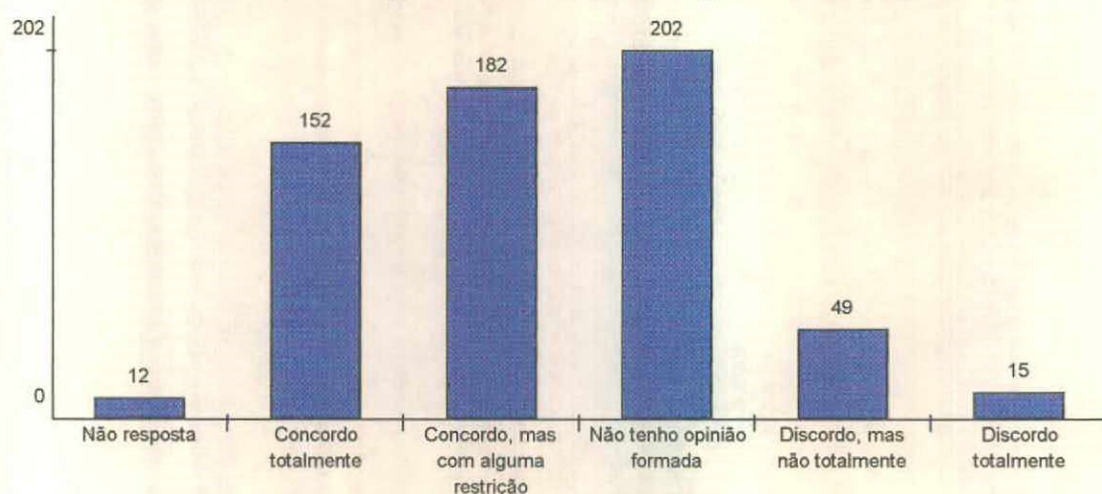
TABELA 07 - Tamanho e complexidade da estrutura organizacional da UNOESC

Tamanho/Complexidade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	12	1,96%
Concordo totalmente	152	24,84%
Concordo, mas com alguma restrição	182	29,74%
Não tenho opinião formada	202	33,01%
Discordo, mas não totalmente	49	8,01%
Discordo totalmente	15	2,45%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,32 Desvio padrão= 1,02

Embora a opção mais assinalada tenha sido “não tenho opinião formada”, a soma das opções favoráveis à afirmação chega a 54,58%, o que demonstra que os pesquisados acreditam que a estrutura organizacional da universidade adquiriu um grau de complexidade e um tamanho acima do necessário para os seus objetivos.

GRÁFICO 05 - Tamanho e complexidade da estrutura organizacional da UNOESC



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “a atual estrutura geral atende às necessidades da UNOESC”.

TABELA 08 - Atual estrutura geral atende as necessidades

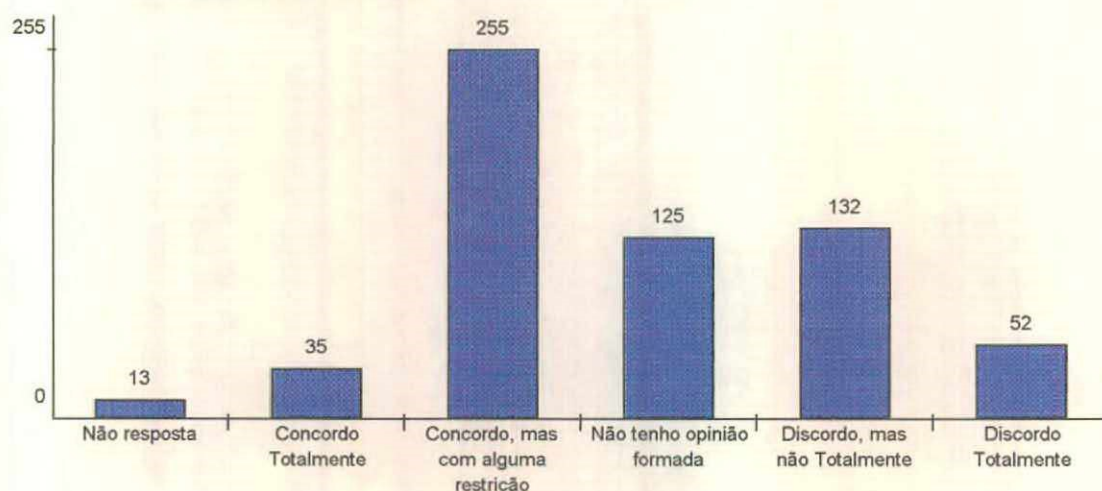
Estrutura Geral	No. cit.	Freq.
Não-resposta	13	2,12%
Concordo Totalmente	35	5,72%
Concordo, mas com alguma restrição	255	41,67%
Não tenho opinião formada	125	20,42%
Discordo, mas não Totalmente	132	21,57%
Discordo Totalmente	52	8,50%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,85 Desvio padrão= 1,10

A maior incidência de resposta recai sobre a opção “concordo, mas com alguma restrição”, que, se somada à opção “discordo, mas não totalmente”, representa que 63,24% dos pesquisados acreditam, com maior ou menor intensidade, que a estrutura geral da UNOESC não atende plenamente suas necessidades. A queda pela

opção sem opinião, em relação à incidência desta opção em outras questões, indica o interesse que os pesquisados deram a esta afirmativa.

GRÁFICO 06 - Atual estrutura geral atende as necessidades



A afirmativa “a atual estrutura de cada campus atende as necessidades da UNOESC” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

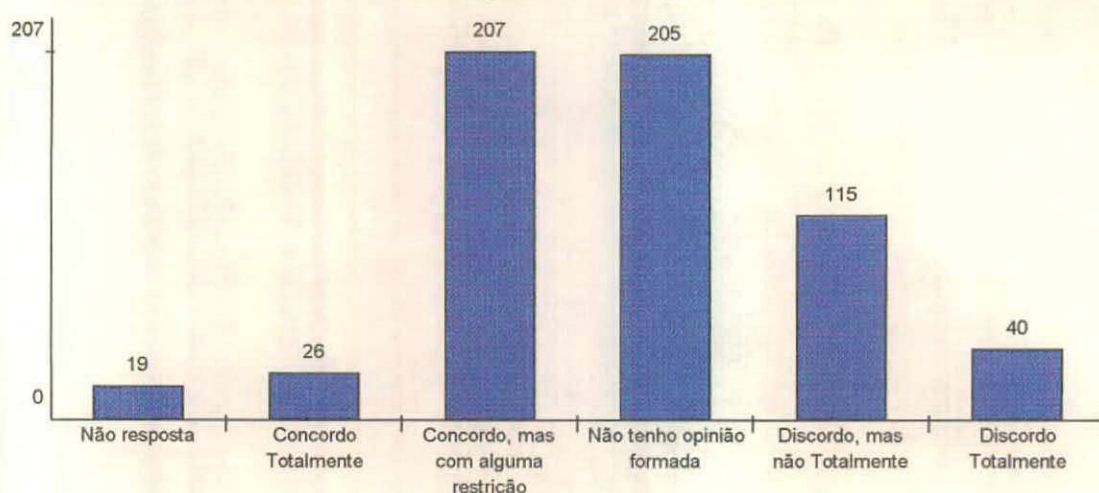
TABELA 09 - Atual estrutura dos campi atende as necessidades

Estrutura dos Campi	No. cit.	Freq.
Não-resposta	19	3,10%
Concordo Totalmente	26	4,25%
Concordo, mas com alguma restrição	207	33,82%
Não tenho opinião formada	205	33,50%
Discordo, mas não Totalmente	115	18,79%
Discordo Totalmente	40	6,54%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,89 Desvio padrão= 0,99

Aqui percebe-se um deslocamento da posição dos pesquisados para a opção “não tenho opinião formada”, com redução em todas as demais opções. Mas, ainda assim, predomina, entre os que tinham opinião, uma tendência para concordarem com restrição, ou discordarem, mas não totalmente (52,61%).

GRÁFICO 07 - Atual estrutura dos campi atende as necessidades



A posição dos pesquisados em relação à afirmativa “a opção pela estrutura departamental não é a melhor forma de estruturar as atividades fins da UNOESC” é apresentada na tabela e no gráfico que segue.

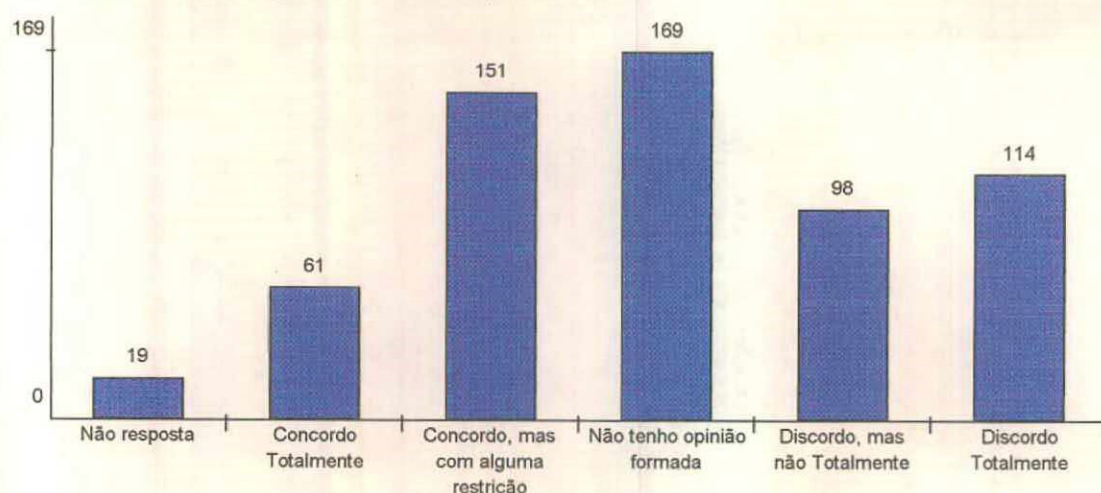
TABELA 10 - Opção pela estrutura departamental

Estrut. Departamental	No. cit.	Freq.
Não-resposta	19	3,10%
Concordo Totalmente	61	9,97%
Concordo, mas com alguma restrição	151	24,67%
Não tenho opinião formada	169	27,61%
Discordo, mas não Totalmente	98	16,01%
Discordo Totalmente	114	18,63%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 3,09 Desvio padrão= 1,26

Há uma equivalência entre a quantidade de pesquisados que são mais favoráveis à afirmativa e os que são mais desfavoráveis, pois o resultado de ambas as somas dos percentuais dá 34,64%. No entanto, entre os que são desfavoráveis à afirmativa de que a estrutura departamental não é a ideal, há uma número expressivo dos que discordam totalmente (114), o que puxa a média para cima (3,09). Por outro lado, entre os que são favoráveis, verifica-se a maior incidência nos que concordam, mas com alguma restrição (24,67%).

GRÁFICO 08 - Opção pela estrutura departamental



Se analisarmos esta questão considerando a posição dos pesquisados na UNOESC (acadêmico, funcionário técnico-administrativo e docentes - inclusos nesta categoria os dirigentes, chefes de departamento e coordenadores de curso), com base na tabela a seguir apresentada, verificar-se-á que parte significativa dos docentes defendem a manutenção da estrutura departamental (27,2% discordam totalmente) ao mesmo tempo em que outra parte expressiva é favorável com restrições (27,7%) a afirmativa de que a estrutura departamental não é a ideal. Enquanto que os acadêmicos (25,1%) e os funcionários (19,7%) apresentam uma maior frequência relativa na opção “concordo, mas com alguma restrição”.

TABELA 11 - Frequência relativa dos pesquisados por cargo/função

Estr. Depart. Cargo/Funç.	Não resposta	Concordo Totalmente	Concordo c/ restrição	Não tenho opinião	Discordo não total.	Discordo Totalment.
Não resposta	55,6%	11,1%	0	22,2%	0	11,1%
Docente	0,6%	6,9%	27,7%	19,1%	18,5%	27,2%
Funcionário	6,5%	11,5%	19,7%	37,7%	11,5%	13,1%
Acadêmico	1,6%	11,5%	25,1%	28%	17,2%	16,6%
Total	3,1%	10%	24,7%	27,6%	16%	18,6%

A tabela e o gráfico a seguir traduzem a posição dos pesquisados, no tocante à afirmativa “todos os órgãos colegiados desempenham importante papel na tomada de decisão da instituição.”

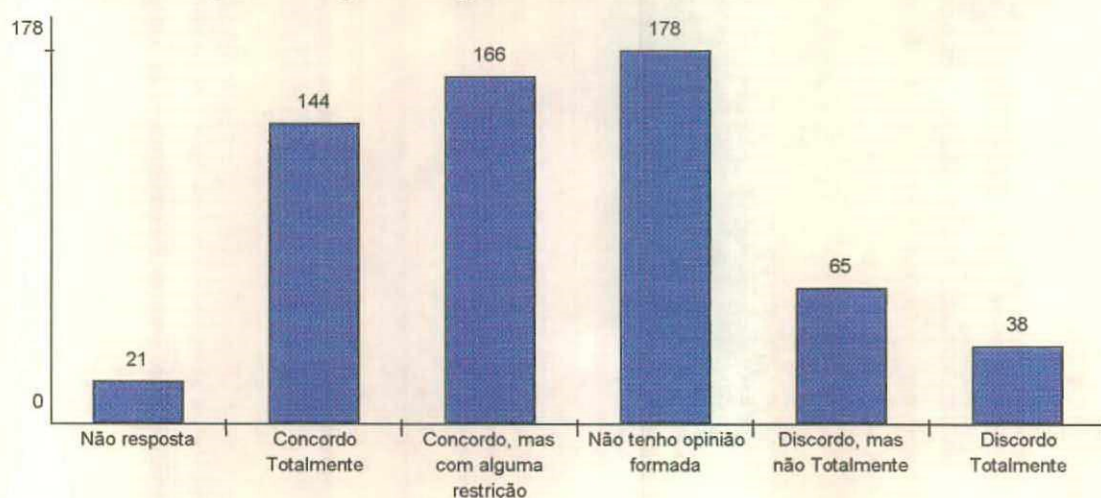
TABELA 12 - Papel dos órgãos colegiados na tomada de decisão

Tomada de decisão	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	144	23,53%
Concordo, mas com alguma restrição	166	27,12%
Não tenho opinião formada	178	29,08%
Discordo, mas não Totalmente	65	10,62%
Discordo Totalmente	38	6,21%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,47 Desvio padrão= 1,16

Uma parte expressiva dos pesquisados concorda totalmente (23,53%), ou com alguma restrição (27,12%), sobre a importância do papel que os órgãos colegiados desempenham em relação à tomada de decisão.

GRÁFICO 09 - Papel dos órgãos colegiados na tomada de decisão



Em relação à afirmativa “ao CONSUN e ao CONSEPE competem apenas decisões de cunho estratégico, não devendo se envolver com aspectos operacionais”, a posição dos pesquisados é expressa na tabela e gráfico a seguir.

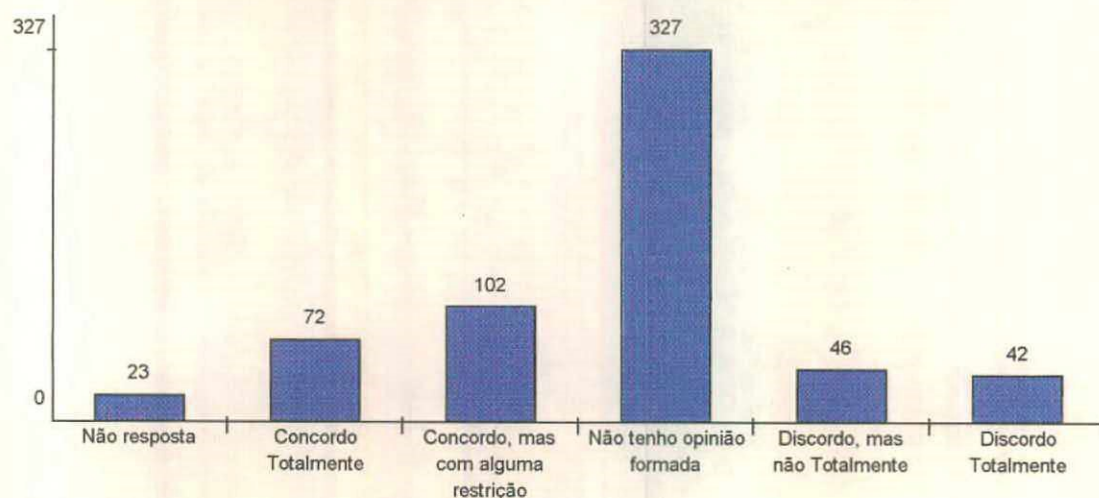
TABELA 13 - Ao CONSUN e CONSEPE competem decisões estratégicas

Decisão Estratégica	No. cit.	Freq.
Não-resposta	23	3,76%
Concordo Totalmente	72	11,76%
Concordo, mas com alguma restrição	102	16,67%
Não tenho opinião formada	327	53,43%
Discordo, mas não Totalmente	46	7,52%
Discordo Totalmente	42	6,86%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,80 Desvio padrão= 0,99

Mais da metade (53,43%) optaram por indicar que não tinham opinião formada, sendo que destes, 207 são acadêmicos (63,3%), talvez por desconhecerem as atribuições destes órgãos colegiados. Dos que concordam totalmente, 38 são professores (52,8%) e 20 são funcionários (27,8%). A soma dos percentuais das opções favoráveis à afirmativa (28,43%), com e sem restrição, indica que parte significativa dos pesquisados que tinham opinião, principalmente entre docentes e funcionários, acreditam que as instâncias superiores da UNOESC devam priorizar as questões estratégicas.

GRÁFICO 10 - Ao CONSUN e CONSEPE competem decisões estratégicas



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “todas as atuais atribuições do CONSUN devem ser mantidas”.

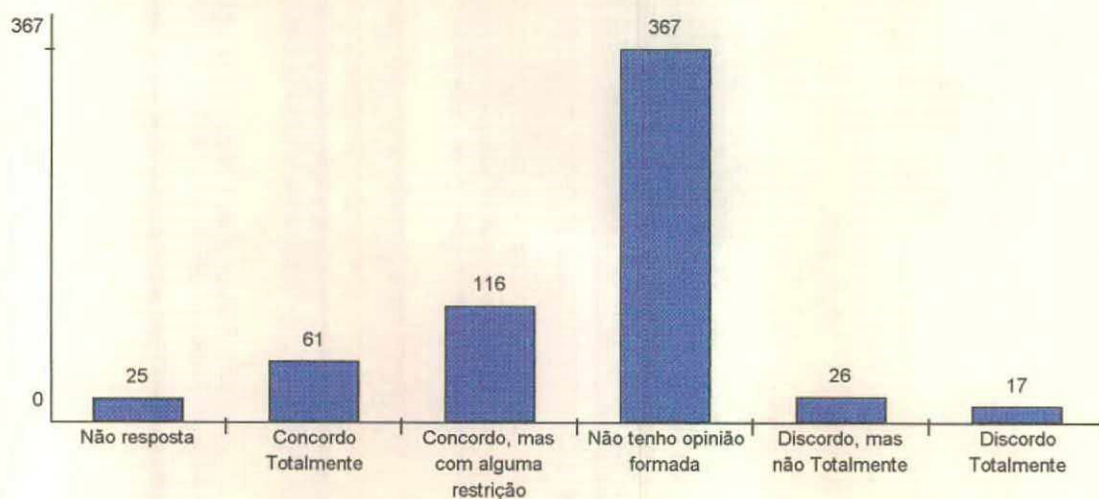
TABELA 14 - Atribuições do CONSUN devem ser mantidas

Atribuições Consun	No. cit.	Freq.
Não-resposta	25	4,08%
Concordo Totalmente	61	9,97%
Concordo, mas com alguma restrição	116	18,95%
Não tenho opinião formada	367	59,97%
Discordo, mas não Totalmente	26	4,25%
Discordo Totalmente	17	2,78%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,70 Desvio padrão= 0,83

Novamente a opção sem opinião foi a mais indicada (59,97%), mostrando um grande desconhecimento das atribuições destes órgãos, ou falta de interesse em opinar, sendo que destes, 223 (60,8%) são acadêmicos. Dos que opinaram, as opções favoráveis à afirmativa novamente superam as desfavoráveis, indicando uma leve tendência à manutenção das atuais atribuições do CONSUN.

GRÁFICO 11 - Atribuições do CONSUN devem ser mantidas



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “as atribuições atuais do CONSEPE devem ser revistas”.

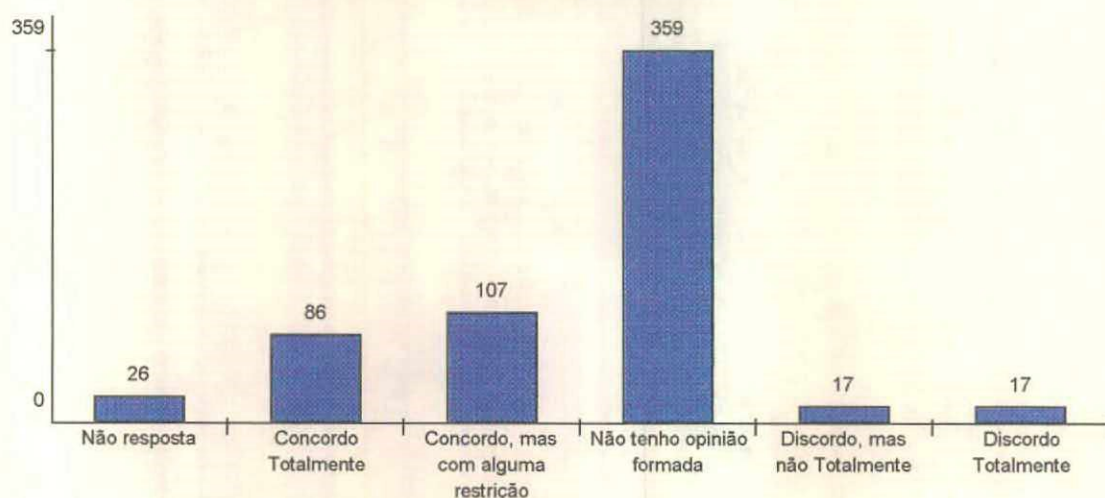
TABELA 15 - Atribuições CONSEPE devem ser revistas

Atribuições Consepe	No. cit.	Freq.
Não-resposta	26	4,25%
Concordo Totalmente	86	14,05%
Concordo, mas com alguma restrição	107	17,48%
Não tenho opinião formada	359	58,66%
Discordo, mas não Totalmente	17	2,78%
Discordo Totalmente	17	2,78%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,61 Desvio padrão= 0,87

Embora a opção mais assinalada continue sendo a sem opinião formada (58,66%), é possível perceber uma leve ampliação da incidência das opções favoráveis à revisão das atribuições do CONSEPE, se considerarmos a posição dos pesquisados na questão anterior, que trata das atribuições do CONSUN.

GRÁFICO 12 - Atribuições CONSEPE devem ser revistas



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “as atribuições atuais dos CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO dos campi devem ser alteradas”.

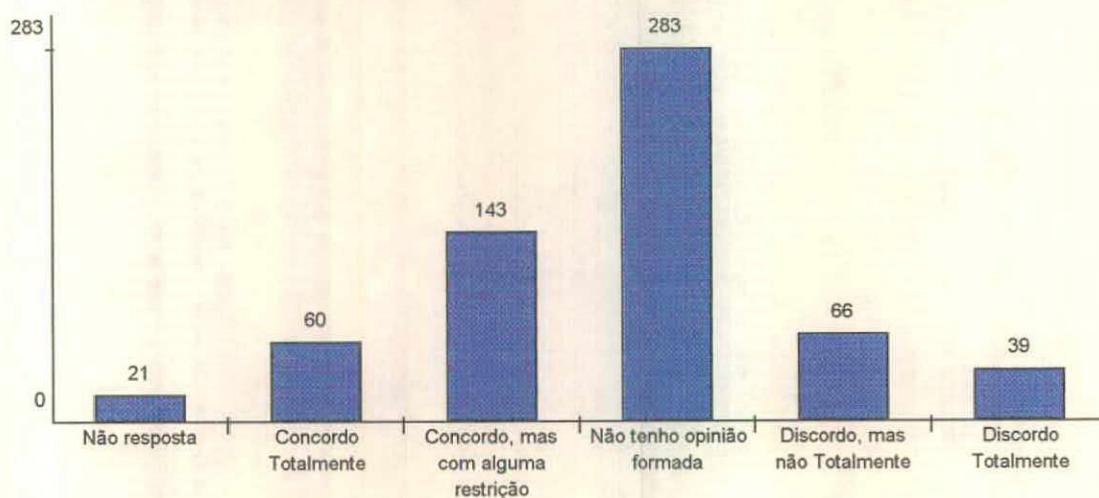
TABELA 16 - Atribuições dos Conselhos de Administração devem ser alteradas

Atribuições Con.Adm.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	60	9,80%
Concordo, mas com alguma restrição	143	23,37%
Não tenho opinião formada	283	46,24%
Discordo, mas não Totalmente	66	10,78%
Discordo Totalmente	39	6,37%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,80 Desvio padrão= 0,99

Há uma tendência dos respondentes que opinaram pelas opções favoráveis (33,17%) à afirmativa de que as atribuições dos Conselhos de Administração devem ser alteradas.

GRÁFICO 13 - Atribuições dos Conselhos de Administração devem ser alteradas



A afirmativa “as atribuições dos CONSELHOS PEDAGÓGICOS dos campi devem permanecer como estão” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

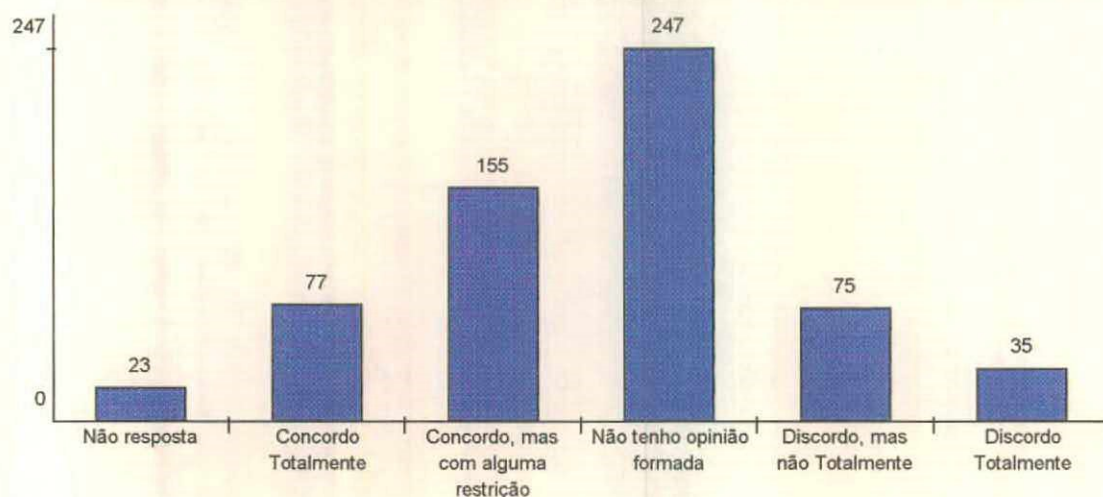
TABELA 17 - Atribuições dos Conselhos Pedagógicos devem permanecer como estão

Atribuições Con.Ped.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	23	3,76%
Concordo Totalmente	77	12,58%
Concordo, mas com alguma restrição	155	25,33%
Não tenho opinião formada	247	40,36%
Discordo, mas não Totalmente	75	12,25%
Discordo Totalmente	35	5,72%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,72 Desvio padrão= 1,04

A opção de discordância total apresenta um nível de indicação discreto, salientando-se mais a opção de concordância, mas com alguma restrição, indicada por 25,33% dos pesquisados. A opção concordo totalmente obteve um nível significativo de indicações (12,58%), muito próxima da discordância parcial (12,25%). Assim, é possível afirmar que há uma leve tendência para as opções favoráveis à manutenção das atuais atribuições dos Conselhos Pedagógicos dos Campi.

GRÁFICO 14 - Atribuições dos Conselhos Pedagógicos devem permanecer como estão



A posição dos pesquisados em relação a afirmativa “as atribuições dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas” é apresentada na tabela e no gráfico que segue.

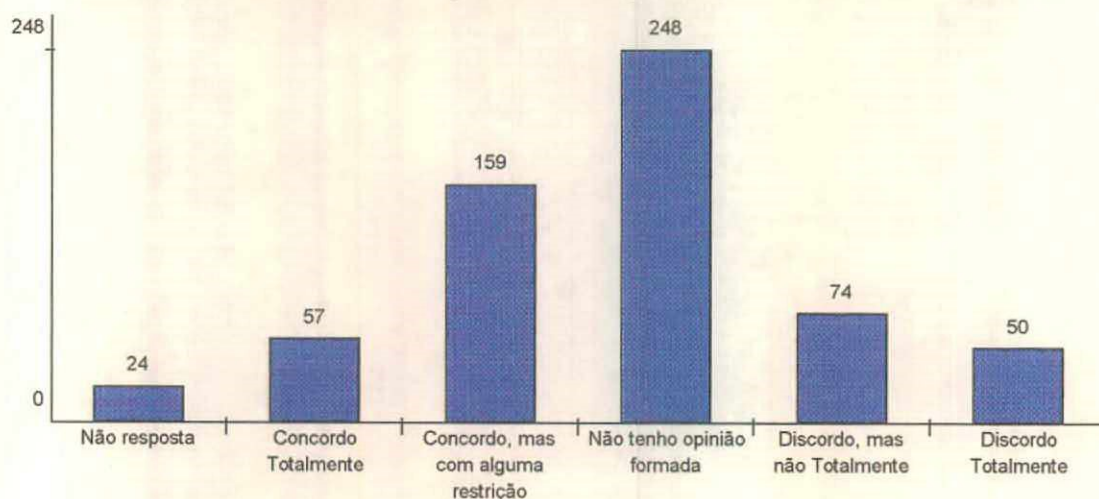
TABELA 18 - Atribuições dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas

Atribuições Col.Dpto	No. cit.	Freq.
Não-resposta	24	3,92%
Concordo Totalmente	57	9,31%
Concordo, mas com alguma restrição	159	25,98%
Não tenho opinião formada	248	40,52%
Discordo, mas não Totalmente	74	12,09%
Discordo Totalmente	50	8,17%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,83 Desvio padrão= 1,05

As opções de concordância e discordância total apresentam volume de indicação similar, ambas menores que a concordância com restrição (25,98%). As respostas dão conta de que há leve tendência favorável à alteração parcial das atribuições dos Colegiados dos Departamentos.

GRÁFICO 15 - Atribuições dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas



A tabela e o gráfico a seguir traduzem a posição dos pesquisados, no tocante à afirmativa “as atribuições dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações”.

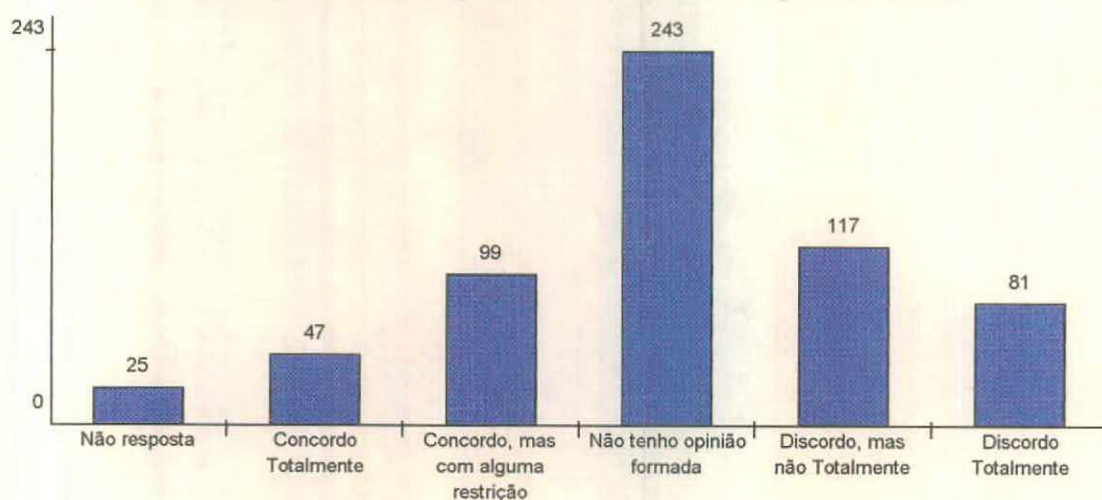
TABELA 19 - Atribuições dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações

Atribuições Col.Curs	No. cit.	Freq.
Não-resposta	25	4,08%
Concordo Totalmente	47	7,68%
Concordo, mas com alguma restrição	99	16,18%
Não tenho opinião formada	243	39,71%
Discordo, mas não Totalmente	117	19,12%
Discordo Totalmente	81	13,24%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 3,15 Desvio padrão= 1,10

Os dados indicam haver uma tendência dos pesquisados desfavoráveis à permanência das atuais atribuições dos Colegiados dos Cursos, já que 13,24% discordam totalmente e 19,12% discordam em parte.

GRÁFICO 16 - Atribuições dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações



Em relação à afirmativa “a fusão e unificação do CONSUN e do CONSEPE evitaria duplicidade e sobreposição de decisões”, a posição dos pesquisados é expressa na tabela e gráfico a seguir.

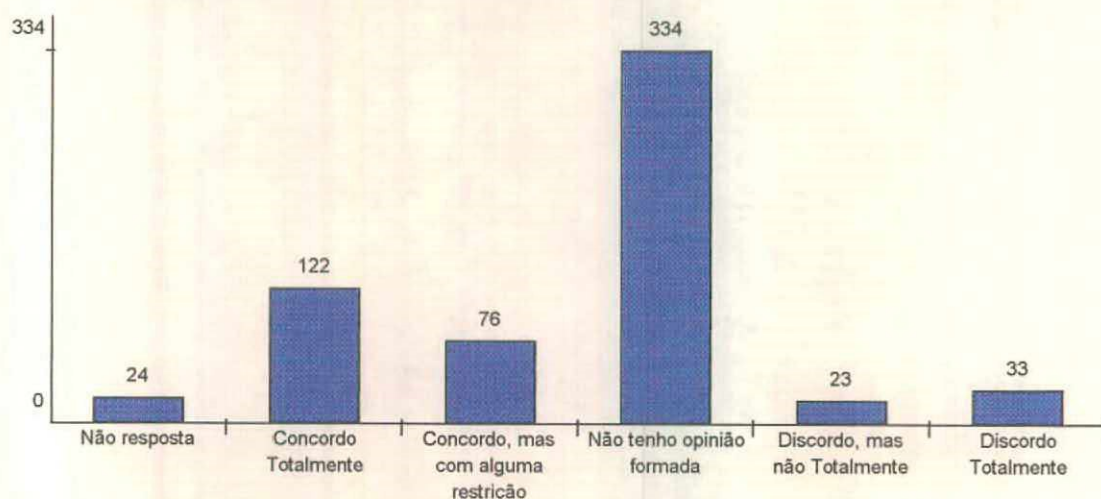
TABELA 20 - Fusão do CONSUN e do CONSEPE

Fusão Consun/Consepe	No. cit.	Freq.
Não-resposta	24	3,92%
Concordo Totalmente	122	19,93%
Concordo, mas com alguma restrição	76	12,42%
Não tenho opinião formada	334	54,58%
Discordo, mas não Totalmente	23	3,76%
Discordo Totalmente	33	5,39%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,61 Desvio padrão= 1,03

Numa das questões mais importantes, altamente relacionada com a intenção ou não de reduzir as instâncias colegiadas, percebe-se que os dados apontam de forma expressiva para as opções favoráveis à fusão, com 19,9% concordando totalmente e 12,4% concordando com restrição. Outro ponto a ser destacado: enquanto 31,2% dos docentes e 23% dos funcionários concordam totalmente com a fusão, entre os acadêmicos a escolha dessa opção representa 14%, sendo a opção “sem opinião” a indicação mais expressiva deste segmento (62,7%).

GRÁFICO 17 - Fusão do CONSUN e do CONSEPE



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “a fusão e a unificação do CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO e do CONSELHO PEDAGÓGICO dos campi evitaria duplicidade e sobreposição de decisões”.

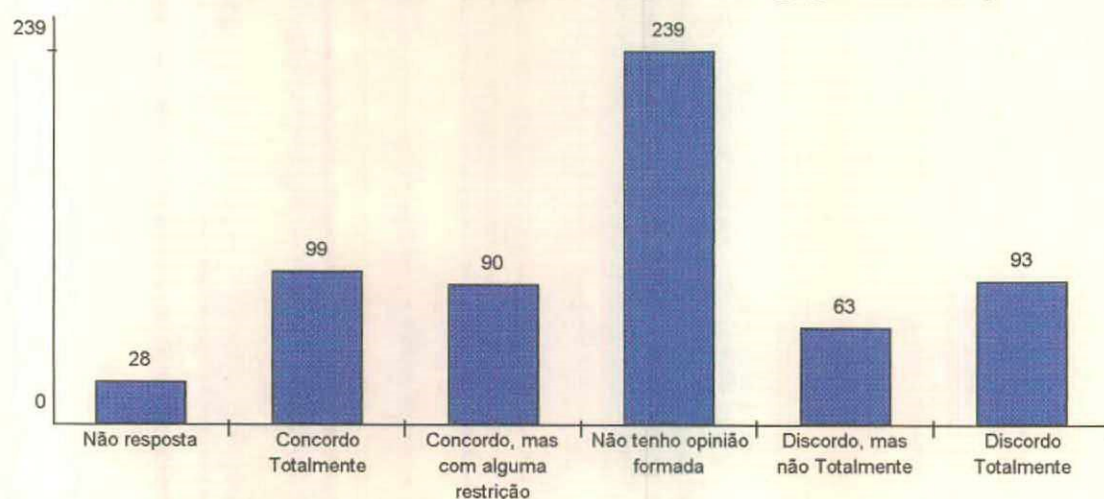
TABELA 21 - Fusão dos Conselhos de Administração e Pedagógico dos Campi

Fusão Cons. Adm/Ped	No. cit.	Freq.
Não-resposta	28	4,58%
Concordo Totalmente	99	16,18%
Concordo, mas com alguma restrição	90	14,71%
Não tenho opinião formada	239	39,05%
Discordo, mas não Totalmente	63	10,29%
Discordo Totalmente	93	15,20%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,93 Desvio padrão= 1,26

Se comparada à questão anterior, percebe-se que há uma queda considerável na opção sem opinião, talvez por estar se tratando de órgãos dos campi, mais próximos da vida dos acadêmicos. Também percebe-se haver apenas uma leve tendência indicando uma favorabilidade para a fusão dos Conselhos de Administração e Pedagógico dos Campi, comparativamente à questão anterior.

GRÁFICO 18 - Fusão dos Conselhos de Administração e Pedagógico dos Campi



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “um número maior de responsabilidades dos colegiados deve ser repassado para os órgãos executivos, como forma de acelerar o processo de tomada de decisão e execução”.

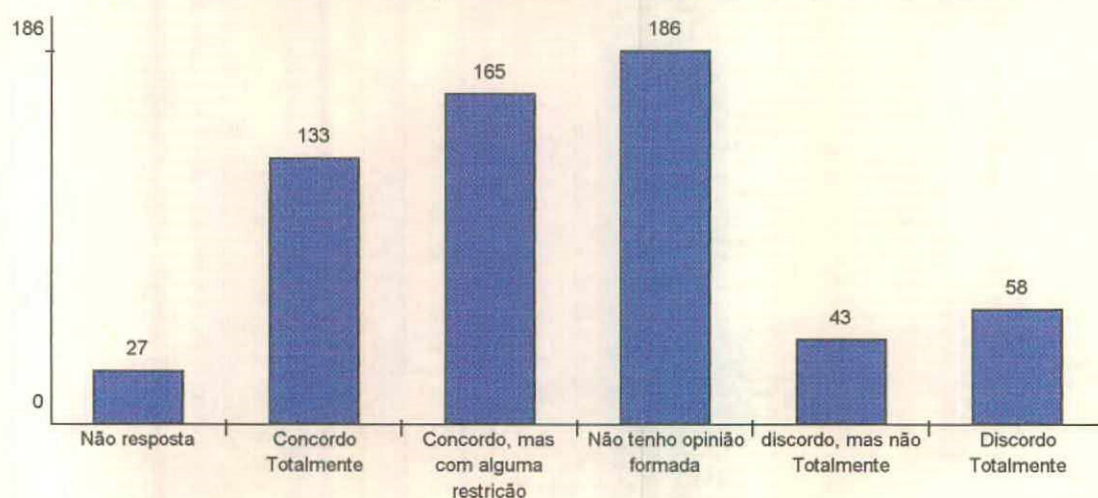
TABELA 22 - Transferência de responsabilidade dos colegiados para os executivos

Responsab. Executivo	No. cit.	Freq.
Não-resposta	27	4,41%
Concordo Totalmente	133	21,73%
Concordo, mas com alguma restrição	165	26,96%
Não tenho opinião formada	186	30,39%
discordo, mas não Totalmente	43	7,03%
Discordo Totalmente	58	9,48%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,54 Desvio padrão= 1,20

Aqui a opção sem opinião cai de forma muito expressiva, indicando o interesse dos pesquisados em se posicionarem frente a esta questão. Também percebe-se uma significativa indicação favorável à transferência de responsabilidade dos colegiados para os executivos, já que 21,73% concordam totalmente e 26,96% concordam em parte. Dentre os que concordam totalmente 53,4% são acadêmicos e 33,8% são docentes.

GRÁFICO 19 - Transferência de responsabilidade dos colegiados para os executivos



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “a estrutura com três Pró-Reitores em cada campus é a mais conveniente para a nossa realidade”.

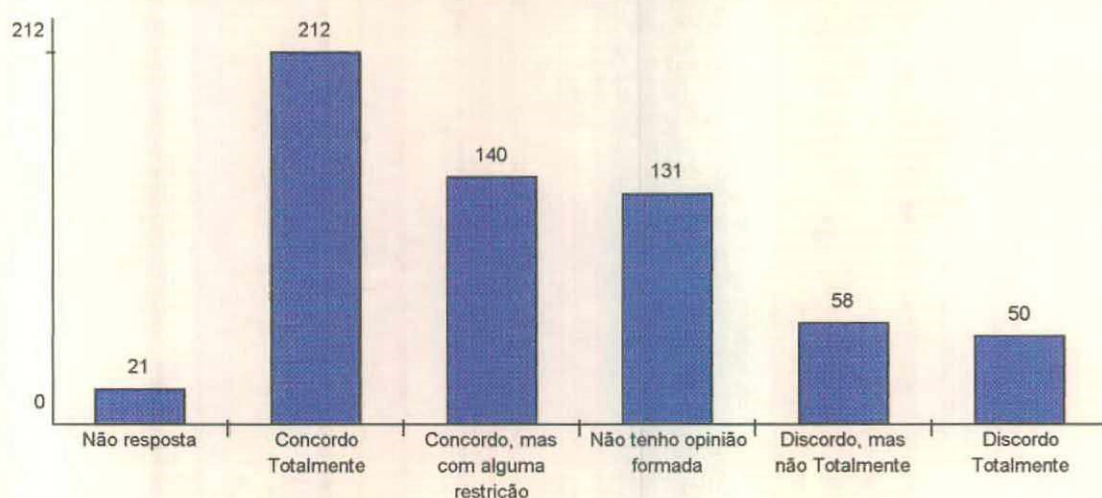
TABELA 23 - Três Pró-Reitorias em cada campus é conveniente

Pró-Reitorias Campus	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	212	34,64%
Concordo, mas com alguma restrição	140	22,88%
Não tenho opinião formada	131	21,41%
Discordo, mas não Totalmente	58	9,48%
Discordo Totalmente	50	8,17%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,31 Desvio padrão= 1,28

A opção concordo totalmente (34,6%) obteve uma indicação bastante expressiva que, se considerada a opção concordo parcialmente (22,88%), deixa clara a posição dos pesquisados sobre a conveniência de manter-se as Pró-Reitorias dos campi. Outro ponto que indica isso, foi a queda acentuada da opção sem opinião formada.

GRÁFICO 20 - Três Pró-Reitorias em cada campus é conveniente



A afirmativa “as Pró-Reitorias Gerais devem permanecer sendo preenchidas por Pró-Reitores dos campi, que acumulam ambas as funções” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

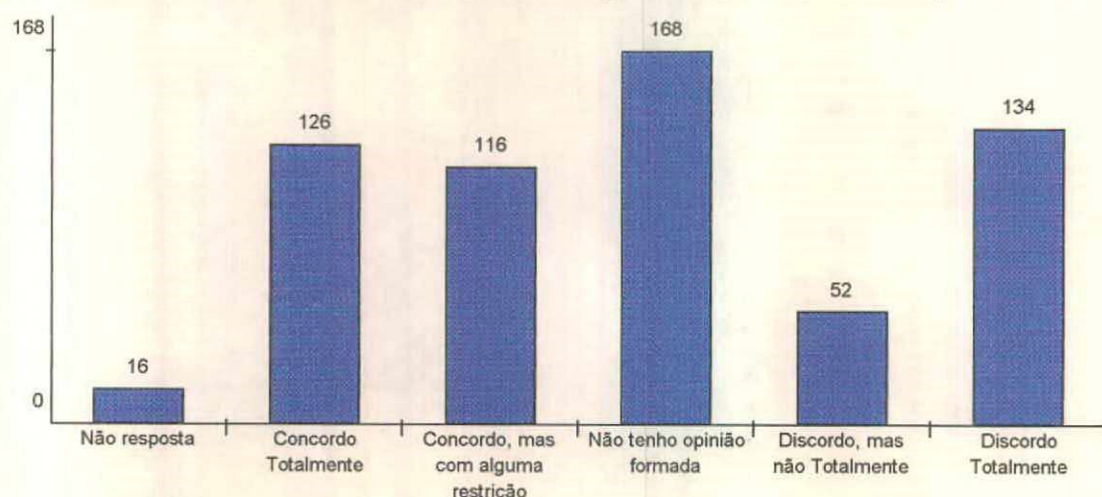
TABELA 24 - Pró-Reitorias Gerais acumuladas por Pró-Reitores dos campi

Pró-Reitorias Gerais	No. cit.	Freq.
Não-resposta	16	2,61%
Concordo Totalmente	126	20,59%
Concordo, mas com alguma restrição	116	18,95%
Não tenho opinião formada	168	27,45%
Discordo, mas não Totalmente	52	8,50%
Discordo Totalmente	134	21,90%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,92 Desvio padrão= 1,42

A opção discordo totalmente é a mais indicada (21,9%) entre os pesquisados com opinião, tendo esta opção sido indicada por 27,2% dos docentes, 22,3% dos acadêmicos e 15,6% dos funcionários. Já a opção concordo totalmente obteve 20,59%, sendo indicada por 24,6% dos funcionários, 22% dos docentes, e 18,8% dos acadêmicos. Poder-se-ia dizer que o desempate ocorre pela maior incidência de indicações favoráveis à opção concordo em parte (18,95%). No entanto fica claro que há uma divisão das opiniões quanto ao preenchimento das Pró-Reitorias Gerais pelos Pró-Reitores dos Campi, cumulativamente.

GRÁFICO 21 - Pró-Reitorias Gerais acumuladas por Pró-Reitores dos campi



A posição dos pesquisados em relação à afirmativa “as Chefias Gerais de Departamento devem permanecer sendo preenchida por Chefes de Departamento escolhidos entre seus pares, que acumulam ambas as funções” é apresentada na tabela e no gráfico que segue.

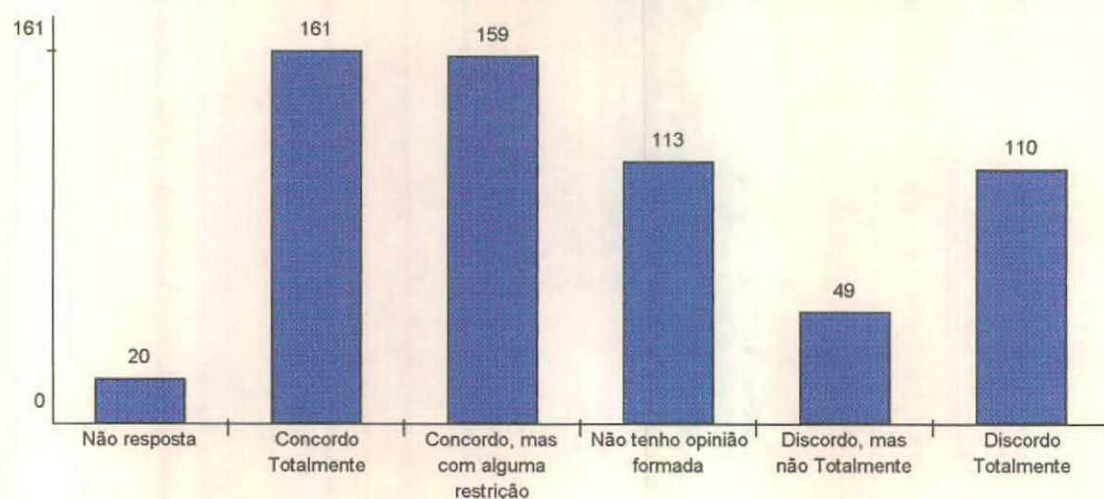
TABELA 25 - Chefias Gerais acumuladas por Chefes de Departamento dos Campi

Chefias Gerais Dpto.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	20	3,27%
Concordo Totalmente	161	26,31%
Concordo, mas com alguma restrição	159	25,98%
Não tenho opinião formada	113	18,46%
Discordo, mas não Totalmente	49	8,01%
Discordo Totalmente	110	17,97%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,64 Desvio padrão= 1,43

Aqui, as opções favoráveis à manutenção das Chefias Gerais sendo preenchidas pelos chefes de departamento, cumulativamente, foram indicadas por significativa parte dos pesquisados (52,29%), representando 64,2% dos docentes, 54,1% dos funcionários e 45,2% dos acadêmicos. Outro ponto relevante foi a baixa indicação da opção sem opinião formada.

GRÁFICO 22 - Chefias Gerais acumuladas por Chefes de Departamento dos Campi



A tabela e o gráfico a seguir traduzem as posições dos pesquisados, no tocante à afirmativa “o volume e detalhes de normas, regulamentos e resoluções que formalizam e padronizam procedimentos e operações torna a estrutura muito burocrática e pouco flexível”.

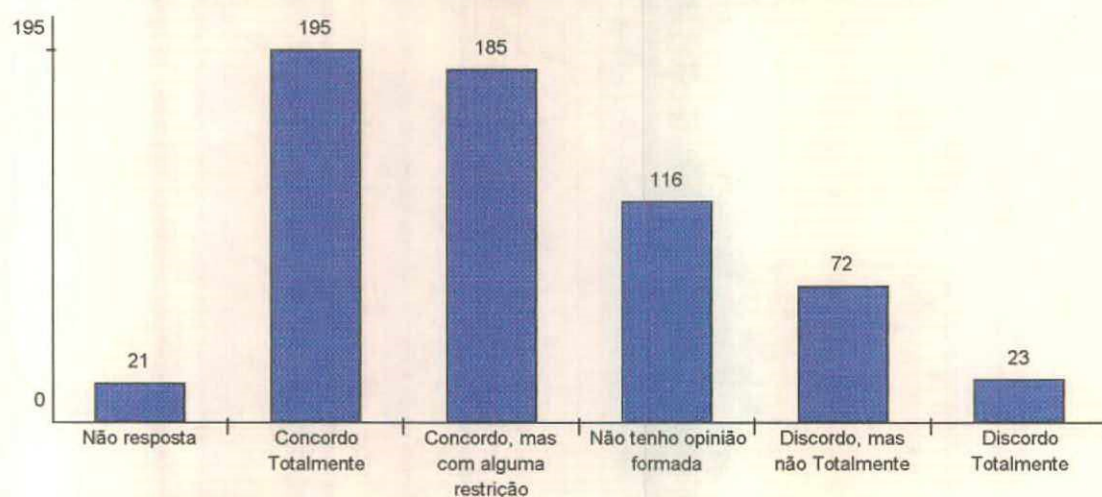
TABELA 26 - Formalização torna a estrutura burocrática e pouco flexível

Formalização	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	195	31,86%
Concordo, mas com alguma restrição	185	30,23%
Não tenho opinião formada	116	18,95%
Discordo, mas não Totalmente	72	11,76%
Discordo Totalmente	23	3,76%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,23 Desvio padrão= 1,15

A grande maioria dos pesquisados se posicionou frente a esta questão, já que apenas 18,95% assinalou que não tinha opinião formada. Dentre os que opinaram, houve uma expressiva indicação para as opções favoráveis (62,09%) à afirmativa de que a formalização torna a estrutura burocrática e pouco flexível.

GRÁFICO 23 - Formalização torna a estrutura burocrática e pouco flexível



Em relação à afirmativa “o tempo dedicado pelos dirigentes e chefias às atividades burocráticas é demasiado, em relação ao tempo requerido para atividades fins da UNOESC”, a posição dos pesquisados é expressa na tabela e gráfico a seguir.

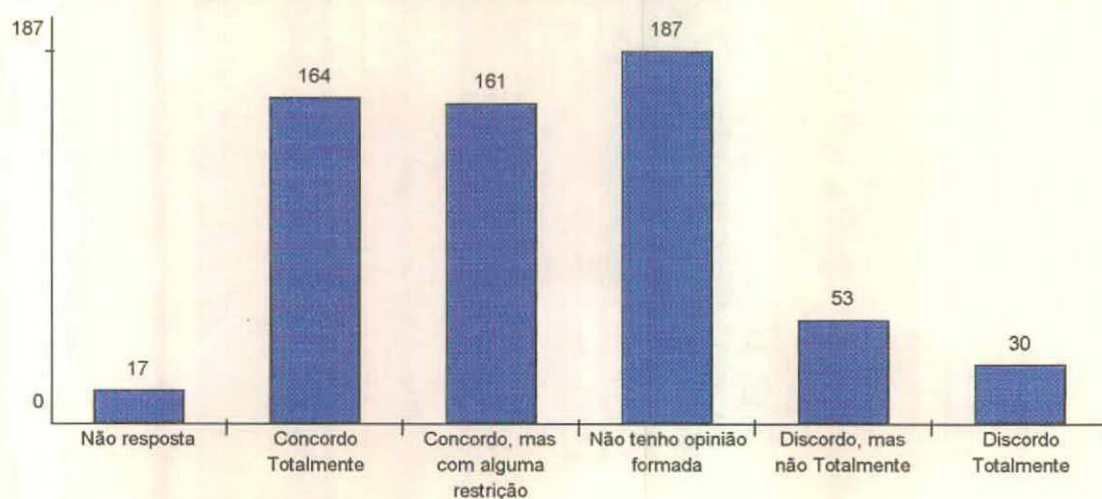
TABELA 27 - Burocracia toma tempo demasiado dos executivos

Tempo dos dirigentes	No. cit.	Freq.
Não-resposta	17	2,78%
Concordo Totalmente	164	26,80%
Concordo, mas com alguma restrição	161	26,31%
Não tenho opinião formada	187	30,56%
Discordo, mas não Totalmente	53	8,66%
Discordo Totalmente	30	4,90%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,37 Desvio padrão= 1,13

A maioria dos pesquisados (50,11%) são favoráveis à afirmativa, indicando que os dirigentes deveriam dedicar mais tempo às atividades fins e desvencilhar-se das atividades burocráticas. Dos pesquisados que assinalaram a opção “concordo totalmente”, 40% são docentes (inclusos dirigentes, chefes e coordenadores), 22,1% são funcionários e 22% são acadêmicos. Cabe salientar que os docentes integram a categoria que está mais próxima das atividades fins e, por isso, possuem maiores subsídios para se posicionarem.

GRÁFICO 24 - Burocracia toma tempo demasiado dos executivos



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “o processo de tomada de decisão flui com muita morosidade em função do número de instâncias colegiadas envolvidas”.

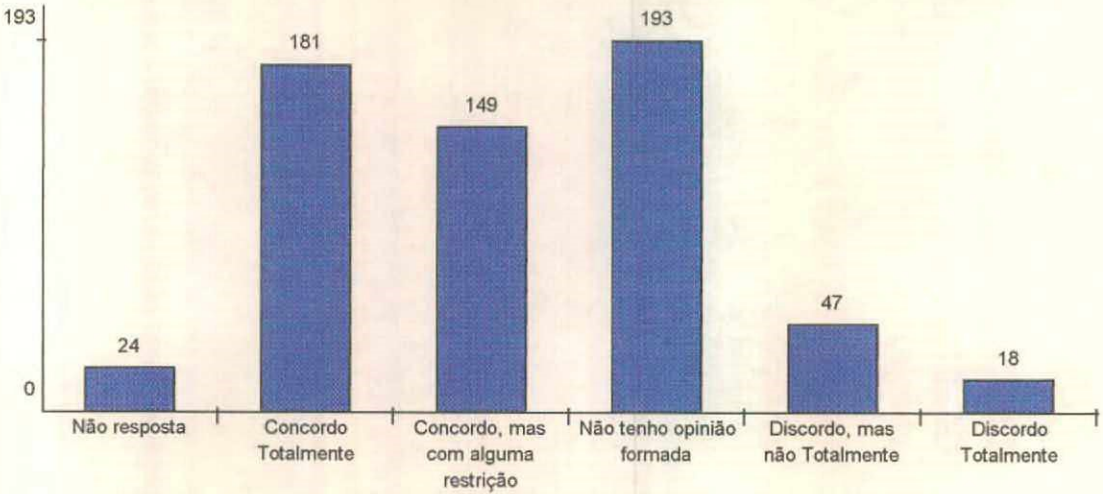
TABELA 28 - Tomada de decisão é morosa em função do número de colegiados

Instânc. Colegiadas	No. cit.	Freq.
Não-resposta	24	3,92%
Concordo Totalmente	181	29,58%
Concordo, mas com alguma restrição	149	24,35%
Não tenho opinião formada	193	31,54%
Discordo, mas não Totalmente	47	7,68%
Discordo Totalmente	18	2,94%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,27 Desvio padrão= 1,08

Novamente, percebe-se uma significativa incidência de pesquisados favoráveis à afirmativa (53,93%). Em relação a esta questão, os docentes se manifestaram da seguinte forma: 42,2% concordam totalmente, 23,1% concordam em parte e apenas 18,5% assinalaram não ter opinião. A posição dos funcionários foi a seguinte: 24,6% concordam totalmente, 22,1% concordam em parte e 34,4% não têm opinião. Por outro lado, os acadêmicos se posicionaram assim: 24,5% concordam totalmente, 26,8% concordam parcialmente e 38,5% demonstraram não ter opinião. Outra vez os docentes se sentiram mais à vontade para se posicionar frente a tal afirmativa, que muito afeta o seu dia a dia na universidade.

GRÁFICO 25 - Tomada de decisão é morosa em função do número de colegiados



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “não existe sobreposição de atribuições entre os órgãos colegiados”.

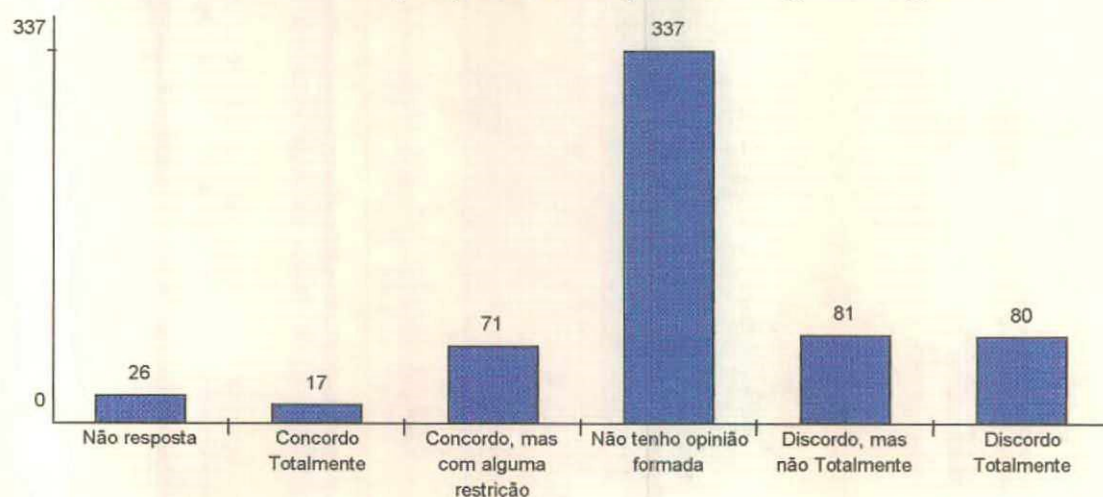
TABELA 29 - Não existe sobreposição de atribuições entre órgãos colegiados

Sobrepos. Colegiados	No. cit.	Freq.
Não-resposta	26	4,25%
Concordo Totalmente	17	2,78%
Concordo, mas com alguma restrição	71	11,60%
Não tenho opinião formada	337	55,07%
Discordo, mas não Totalmente	81	13,24%
Discordo Totalmente	80	13,07%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 3,23 Desvio padrão= 0,93

A opção “sem opinião formada” foi a mais assinalada (55,07%), sendo indicada por 42,8% dos docentes, 61,5% dos funcionários e 60,1% dos acadêmicos. Muitos não opinaram, talvez até por desconhecerem as atribuições dos colegiados, mas entre os que opinaram, percebe-se uma tendência (26,31%) indicando haver sobreposição de atribuições em maior ou menor grau.

GRÁFICO 26 - Não existe sobreposição de atribuições entre órgãos colegiados



A afirmativa “é visível a sobreposição de competências e atribuições entre cargos executivos existentes na UNOESC” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

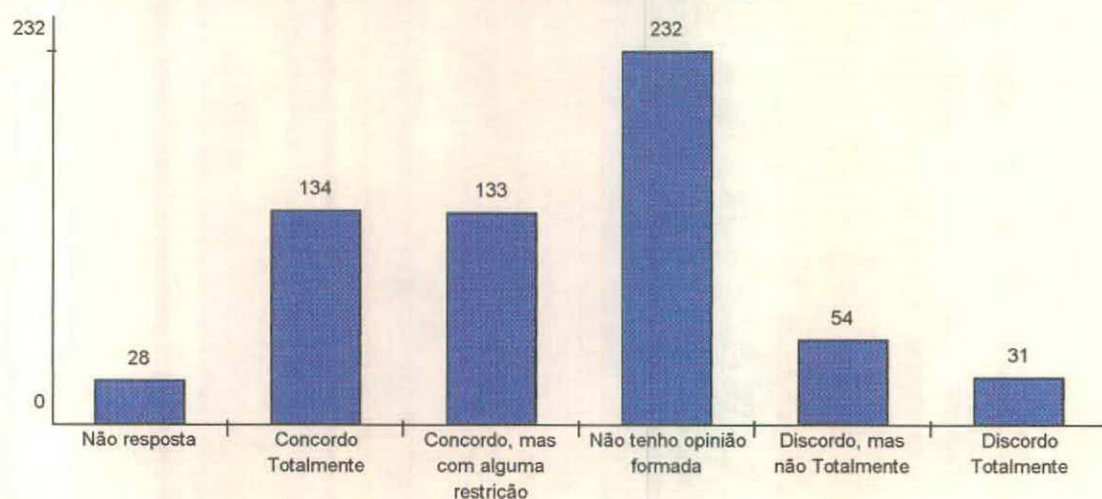
TABELA 30 - Existe sobreposição de atribuições entre cargos executivos

Sobrepos. Executivos	No. cit.	Freq.
Não-resposta	28	4,58%
Concordo Totalmente	134	21,90%
Concordo, mas com alguma restrição	133	21,73%
Não tenho opinião formada	232	37,91%
Discordo, mas não Totalmente	54	8,82%
Discordo Totalmente	31	5,07%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,51 Desvio padrão= 1,10

De forma mais enfática que na questão anterior, que tratava da sobreposição de atribuições nos órgãos colegiados, os pesquisados que opinaram indicaram claramente que há sobreposição de atribuições entre os cargos executivos, já que 21,9% concordaram totalmente com a afirmativa e 21,73% concordaram, com alguma restrição. Outro ponto a ser ressaltado é que a indicação “não tenho opinião formada” caiu de 55,7% na questão anterior, para 37,91%.

GRÁFICO 27 - Existe sobreposição de atribuições entre cargos executivos



A posição dos pesquisados em relação à afirmativa “a autonomia administrativa e financeira dos campi é benéfica para o bom desempenho de suas atividades” é apresentada na tabela e no gráfico que segue:

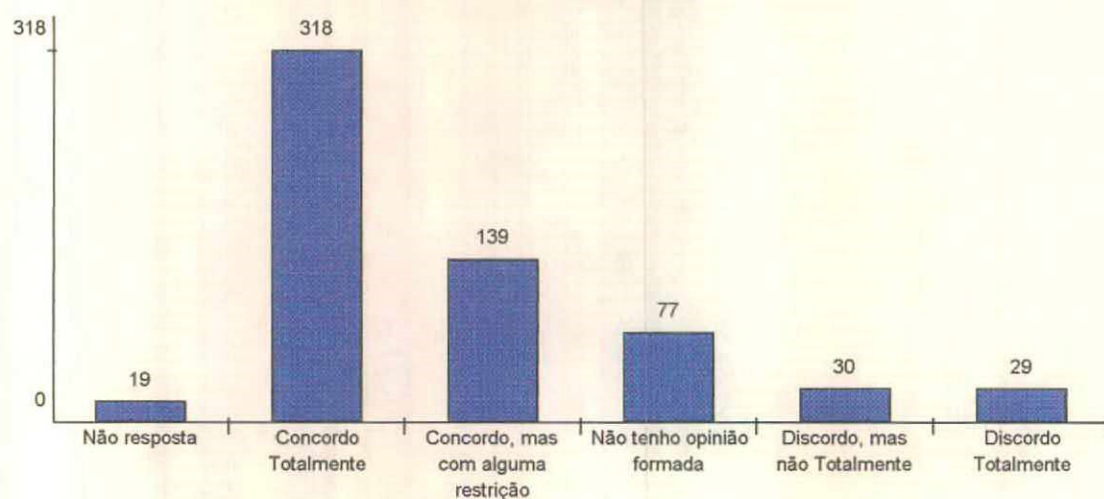
TABELA 31 - Autonomia dos campi é benéfica às suas atividades

Autonomia dos Campi	No. cit.	Freq.
Não-resposta	19	3,10%
Concordo Totalmente	318	51,96%
Concordo, mas com alguma restrição	139	22,71%
Não tenho opinião formada	77	12,58%
Discordo, mas não Totalmente	30	4,90%
Discordo Totalmente	29	4,74%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 1,84 Desvio padrão= 1,13

A opção “concordo totalmente” atingiu o nível de indicação mais elevado, entre todas as afirmativas, sendo assinalada por 51,96% dos respondentes. A indicação da opção sem opinião caiu significativamente para 12,58%. Isto indica fortemente que os pesquisados acham benéfica a autonomia administrativa e financeira dos campi, no que tange ao desenvolvimento de suas atividades.

GRÁFICO 28 - Autonomia dos campi é benéfica às suas atividades



A tabela e o gráfico a seguir traduzem as posições dos pesquisados, no tocante à afirmativa “a autonomia administrativa e financeira dos campi é benéfica para o bom desempenho das atividades da UNOESC como um todo”.

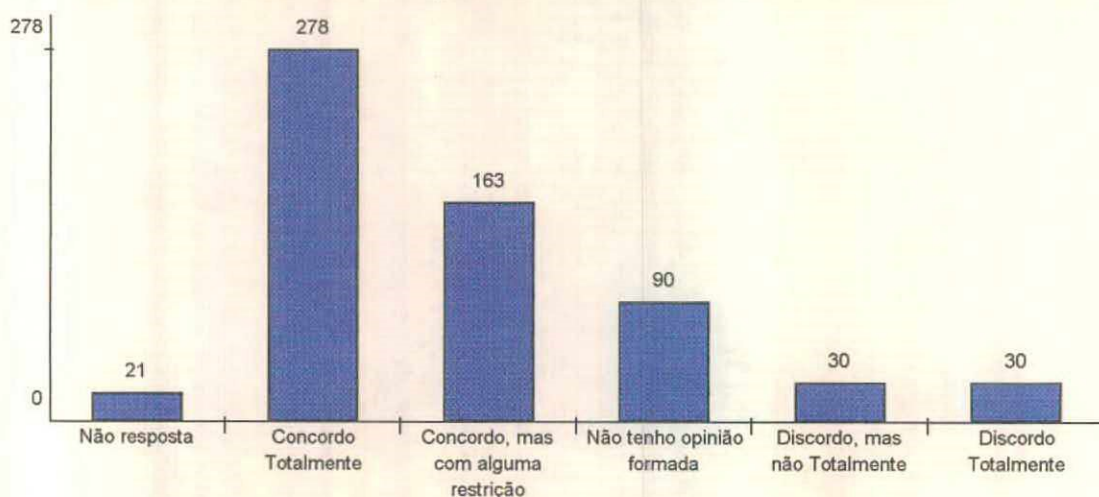
TABELA 32 - Autonomia dos campi é benéfica à UNOESC como um todo

Autonomia dos Campi	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	278	45,42%
Concordo, mas com alguma restrição	163	26,63%
Não tenho opinião formada	90	14,71%
Discordo, mas não Totalmente	30	4,90%
Discordo Totalmente	30	4,90%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 1,94 Desvio padrão= 1,13

A opção “concordo totalmente” foi a mais assinalada, com 45,42% (percentual um pouco inferior ao verificado na questão anterior, mas ainda bastante significativo). Somadas as indicações das opções favoráveis à afirmativa, verifica-se que 72,05% dos pesquisados concordam, total ou parcialmente, que a autonomia administrativa e financeira dos campi é benéfica para a UNOESC como um todo.

GRÁFICO 29 - Autonomia dos campi é benéfica à UNOESC como um todo



No tocante à afirmativa “a relação entre Coordenação de Curso (entendido como um projeto) e o Departamento não atendem às atuais necessidades da UNOESC, pois geram duplicidade de atribuições e de comando”, a posição dos pesquisados é expressa na tabela e gráfico a seguir.

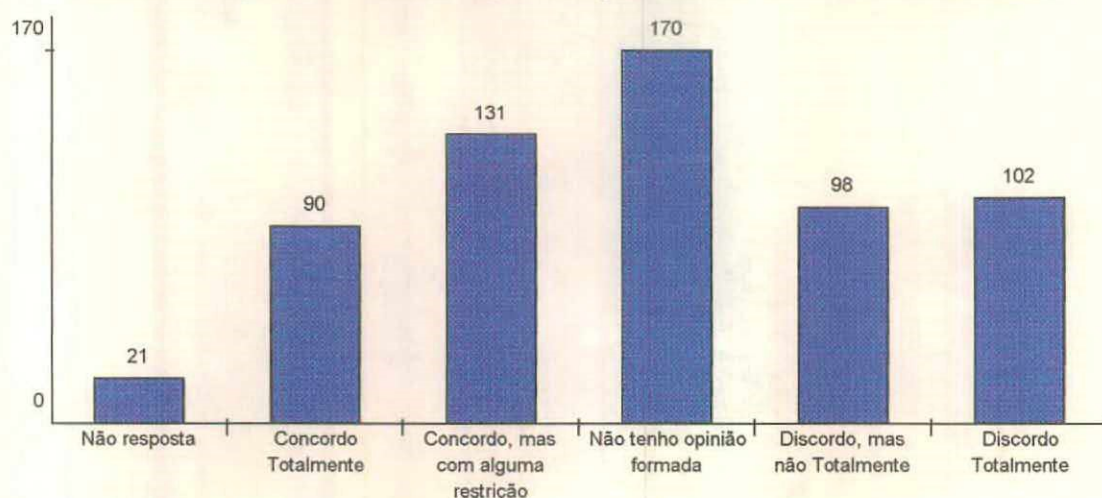
TABELA 33 - Relação entre Coordenação e Departamento não atende necessidades

Duplicidade Comando	No. cit.	Freq.
Não-resposta	21	3,43%
Concordo Totalmente	90	14,71%
Concordo, mas com alguma restrição	131	21,41%
Não tenho opinião formada	170	27,78%
Discordo, mas não Totalmente	98	16,01%
Discordo Totalmente	102	16,67%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,98 Desvio padrão= 1,30

A posição dos pesquisados em relação a esta afirmativa ficou bem dividida, pois, enquanto a opção mais indicada entre os que opinaram foi “concordo, mas com alguma restrição”, a segunda opção foi “discordo totalmente”. A vantagem para as opções favoráveis à afirmativa é tão sutil, que nem deve ser considerada, haja vista que a média está extremamente próxima da mediana (3). No entanto, é possível perceber que este tipo de estrutura está longe de ser aceita pela comunidade acadêmica, se considerarmos as divergências de opinião constatadas.

GRÁFICO 30 - Relação entre Coordenação e Departamento não atende necessidades



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “os Departamentos poderiam ser agrupados em áreas de conhecimento afins, como forma de simplificar a estrutura”.

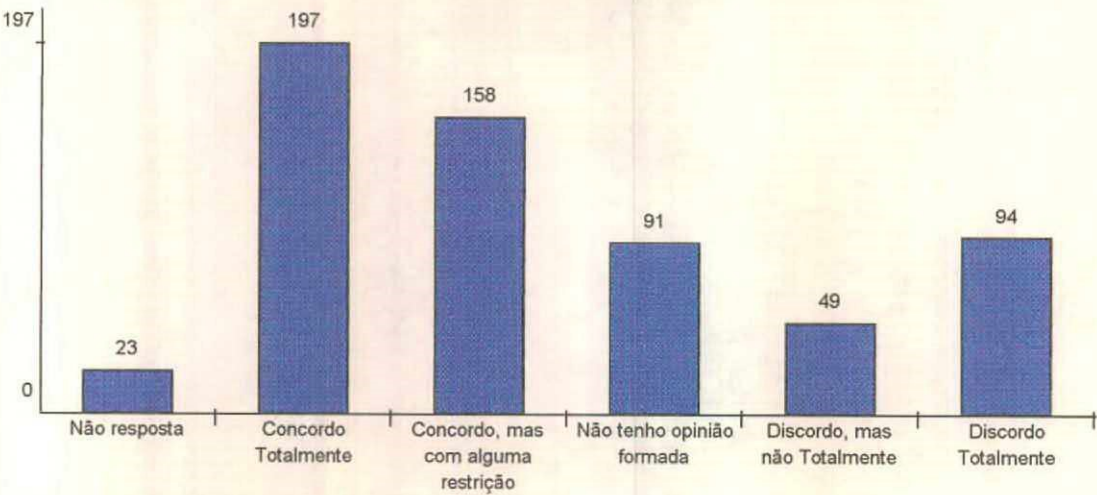
TABELA 34 - Departamentos agrupados por áreas de conhecimento afins

Agrupamento Dptos.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	23	3,76%
Concordo Totalmente	197	32,19%
Concordo, mas com alguma restrição	158	25,82%
Não tenho opinião formada	91	14,87%
Discordo, mas não Totalmente	49	8,01%
Discordo Totalmente	94	15,36%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,47 Desvio padrão= 1,43

Aqui percebe-se uma queda significativa das indicações para a opção sem opinião, o que é um indicativo da importância que os pesquisados dão a esta afirmativa. A opção mais indicada foi “concordo totalmente” (32,19%), seguida da concordância em parte (25,82%), cuja soma chega a 58,01%. Assim, é possível afirmar que significativa parcela dos pesquisados é favorável ao agrupamento dos departamentos em áreas de conhecimento afins.

GRÁFICO 31 - Departamentos agrupados por áreas de conhecimento afins



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “a UNOESC não possui mecanismos de integração entre suas várias partes (Campi, Departamentos, níveis hierárquicos etc.)”.

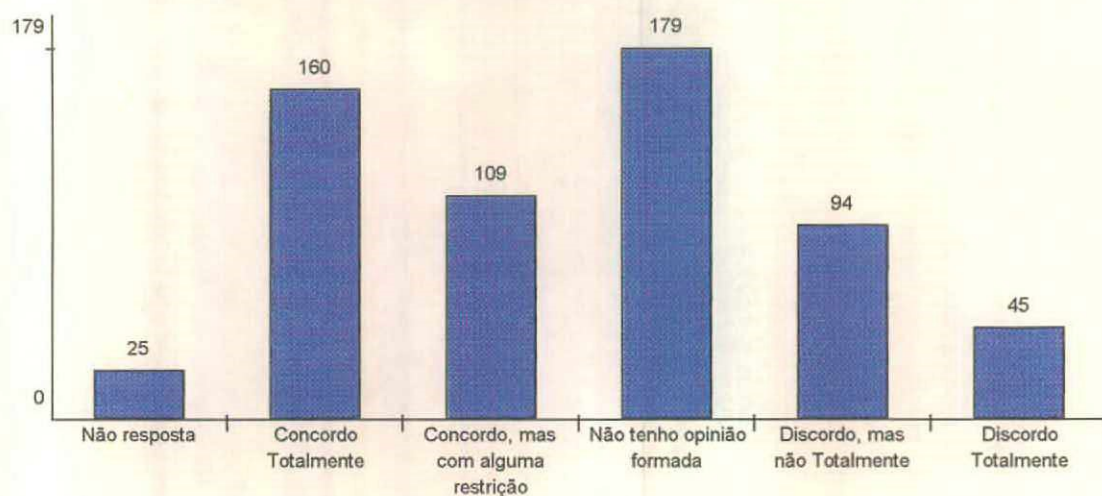
TABELA 35 - A UNOESC não possui mecanismos de integração

Integração	No. cit.	Freq.
Não-resposta	25	4,08%
Concordo Totalmente	160	26,14%
Concordo, mas com alguma restrição	109	17,81%
Não tenho opinião formada	179	29,25%
Discordo, mas não Totalmente	94	15,36%
Discordo Totalmente	45	7,35%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,58 Desvio padrão= 1,25

A opção mais assinalada foi “não tenho opinião formada”, com 29,25% das indicações. No entanto, há uma concordância relevante com tal afirmativa, já que 26,14% dos pesquisados concordam totalmente e 17,81% concordam em parte.

GRÁFICO 32 - A UNOESC não possui mecanismos de integração



A afirmativa “a distância geográfica entre os campi dificulta a integração” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

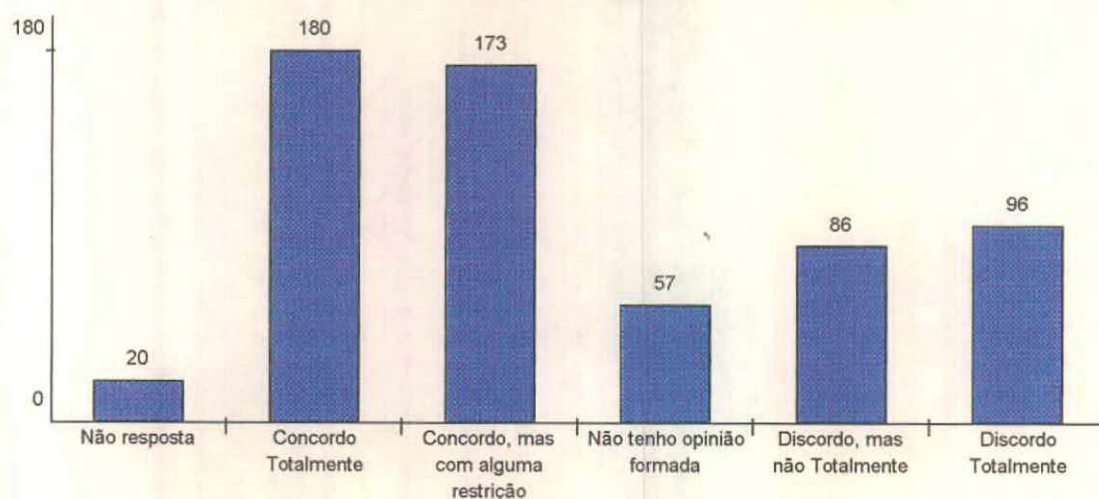
TABELA 36 - A distância geográfica entre os campi dificulta a integração

Integração	No. cit.	Freq.
Não-resposta	20	3,27%
Concordo Totalmente	180	29,41%
Concordo, mas com alguma restrição	173	28,27%
Não tenho opinião formada	57	9,31%
Discordo, mas não Totalmente	86	14,05%
Discordo Totalmente	96	15,69%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,57 Desvio padrão= 1,46

Entre todas as afirmativas, foi nesta que se verificou o menor número de pesquisados que indicaram a opção sem opinião (apenas 9,31%). As opções mais indicadas foram “concordo totalmente” (29,41%) e concordo em parte (28,27%), que, somadas, chegam a 57,68%. Dessa forma, para a maioria dos pesquisados, a distância entre os campi dificulta a integração, o que, de outro lado, indica que a UNOESC deve buscar, cada vez mais, encontrar mecanismos de integração que minimizem estas distâncias, sob pena de despendendo muita energia na solução de conflitos gerados pela falta de integração entre seus campi.

GRÁFICO 33 - A distância geográfica entre os campi dificulta a integração



A posição dos pesquisados em relação à afirmativa “numa estrutura Multicampi, a função primordial da Reitoria é integrar as diferenças microrregionais existentes entre os Campi em torno de objetivos comuns da UNOESC como um todo”, é apresentada na tabela e no gráfico que segue.

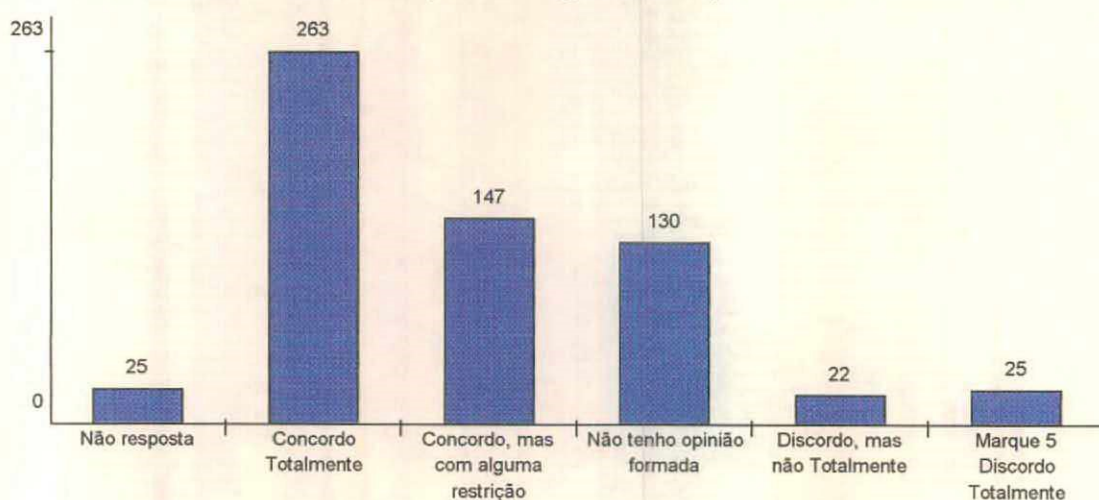
TABELA 37 - A Reitoria com função de integrar os campi

Integração	No. cit.	Freq.
Não-resposta	25	4,08%
Concordo Totalmente	263	42,97%
Concordo, mas com alguma restrição	147	24,02%
Não tenho opinião formada	130	21,24%
Discordo, mas não Totalmente	22	3,59%
Marque 5 - Discordo Totalmente	25	4,08%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 1,98 Desvio padrão= 1,10

Há uma contundente tendência favorável à afirmativa que coloca como função primordial da Reitoria a integração entre os campi, pois 42,97% dos pesquisados concordam totalmente e 24,02% concordam com alguma restrição, totalizando 70% das indicações.

GRÁFICO 34 - A Reitoria com função de integrar os campi



A tabela e o gráfico a seguir traduzem a posição dos pesquisados, no tocante à afirmativa “a forma como a UNOESC está estruturada permite uma adequada interrelação com a comunidade na qual ela está inserida”.

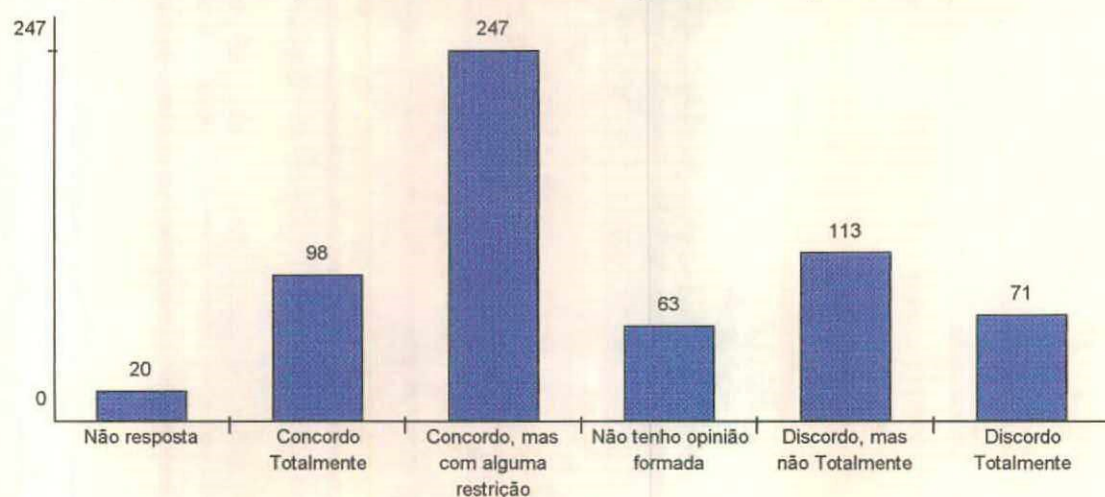
TABELA 38 - Interrelação com a comunidade na qual cada campus está inserido

Relação com ambiente	No. cit.	Freq.
Não-resposta	20	3,27%
Concordo Totalmente	98	16,01%
Concordo, mas com alguma restrição	247	40,36%
Não tenho opinião formada	63	10,29%
Discordo, mas não Totalmente	113	18,46%
Discordo Totalmente	71	11,60%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,68 Desvio padrão= 1,29

A opção mais assinalada foi “concordo, mas com alguma restrição”, com 40,36%, seguida da opção “discordo, mas não totalmente”, com 18,46%. A concordância parcial foi indicada por 46,8% dos docentes, 39,2% dos acadêmicos e 37,7% dos funcionários. A flutuação de indicações em torno das concordâncias parcial e total e da discordância parcial revela que a forma como a UNOESC está estruturada permite uma interrelação parcial com a comunidade na qual ela está inserida. A baixa indicação da opção sem opinião demonstra o interesse dos pesquisados em se posicionarem a respeito.

GRÁFICO 35 - Interrelação com a comunidade na qual cada campus está inserido



Em relação à afirmativa “a forma como a UNOESC está estruturada favorece o atendimento das necessidades de formação profissional e as aspirações da comunidade onde cada campus está inserido”, a posição dos pesquisados é expressa na tabela e gráfico a seguir.

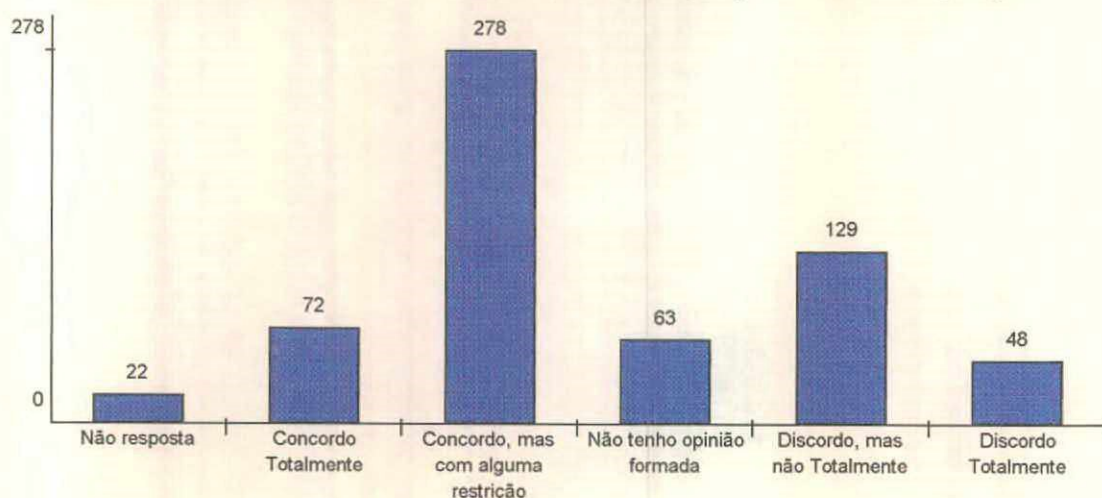
TABELA 39 - Estrutura atende necessidades de formação profissional e aspirações

Relação com ambiente	No. cit.	Freq.
Não-resposta	22	3,59%
Concordo Totalmente	72	11,76%
Concordo, mas com alguma restrição	278	45,42%
Não tenho opinião formada	63	10,29%
Discordo, mas não Totalmente	129	21,08%
Discordo Totalmente	48	7,84%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,67 Desvio padrão= 1,18

Novamente as opções mais assinaladas foram a concordância parcial (45,42%) e a discordância parcial (21,08%), que tiveram, inclusive, o volume de indicações aumentado entre os que opinaram, se comparadas à afirmativa anterior, que também trata da interrelação da UNOESC com o ambiente. Ao somar as indicações de concordância total e parcial, é possível perceber que a posição dos docentes (65,3%) flutua mais para as opções favoráveis à afirmativa que a dos acadêmicos (53,5%). Do ponto de vista dos campi percebe-se que em Chapecó (41,5% e 24,6%), Joaçaba (44,9% e 22,8%) e Videira (52,9% e 22,5%) as opções mais indicadas são a concordância e a discordância parcial, respectivamente. Já no campus de São Miguel d'Oeste, as mais indicadas são a concordância parcial (47,8%) e a concordância total (26,1%), enquanto em Xanxerê são a concordância parcial (45,5%) e a discordância total (20%).

GRÁFICO 36 - Estrutura atende necessidades de formação profissional e aspirações



A tabela e o gráfico a seguir indicam a posição dos respondentes sobre a afirmativa: “a atual forma de escolha dos dirigentes da UNOESC é a mais adequada para a gestão da universidade”.

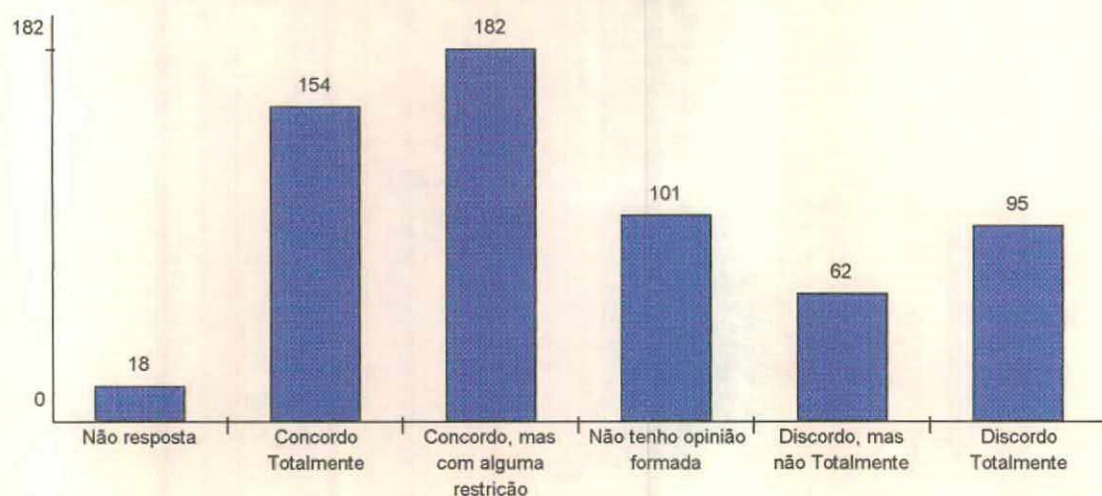
TABELA 40 - Forma de escolha dos dirigentes é a mais adequada

Escolha Dirigentes	No. cit.	Freq.
Não-resposta	18	2,94%
Concordo Totalmente	154	25,16%
Concordo, mas com alguma restrição	182	29,74%
Não tenho opinião formada	101	16,50%
Discordo, mas não Totalmente	62	10,13%
Discordo Totalmente	95	15,52%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,60 Desvio padrão= 1,39

Os dados revelam que as opções mais assinaladas são a concordância parcial e a concordância total, com 29,74% e 25,16% das indicações, respectivamente, o que permite constatar que há uma forte tendência favorável à forma como os dirigentes são escolhidos atualmente. Aqui também a posição dos docentes flutua para opções mais favoráveis à afirmativa que a posição dos acadêmicos, já que, respectivamente, 26,6% e 21,3% concordam totalmente, 39,9% e 26,4% concordam parcialmente, 9,8% e 11,5% discordam parcialmente e 11,5% e 18,1% discordam totalmente. No entanto, ainda assim, a posição dos acadêmicos é favorável à afirmativa.

GRÁFICO 37 - Forma de escolha dos dirigentes é a mais adequada



A seguir são apresentados a tabela e o gráfico que ilustram a posição dos pesquisados acerca da afirmativa: “a representatividade dos diversos segmentos da UNOESC e da sociedade nos órgãos colegiados não garante decisões desprovidas de interesses pessoais”.

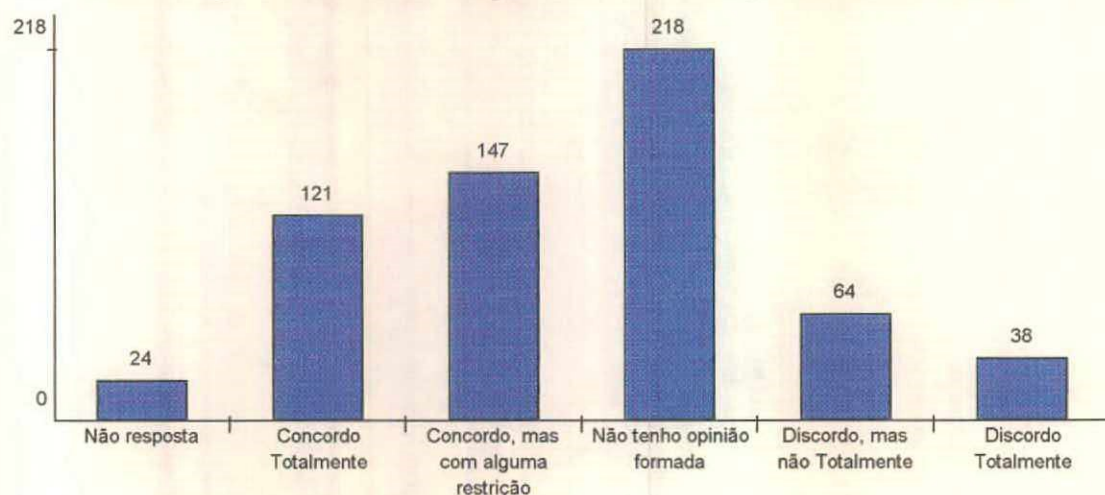
TABELA 41 - Representatividade não garante decisões desprovidas de interesses

Representatividade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	24	3,92%
Concordo Totalmente	121	19,77%
Concordo, mas com alguma restrição	147	24,02%
Não tenho opinião formada	218	35,62%
Discordo, mas não Totalmente	64	10,46%
Discordo Totalmente	38	6,21%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,58 Desvio padrão= 1,12

Aqui a opção sem opinião formada obtém 35,62% das indicações, seguida das opções “concordo” parcialmente (24,02%) e totalmente (19,77%). Entre os que opinaram, há uma sensível tendência favorável à afirmativa de que a representatividade dos diversos segmentos não garante decisões desprovidas de interesses pessoais.

GRÁFICO 38 - Representatividade não garante decisões desprovidas de interesses



A afirmativa “o tamanho dos órgãos colegiados é adequado para o bom andamento das reuniões e para a eficácia das decisões” é analisada a partir da tabela e do gráfico a seguir.

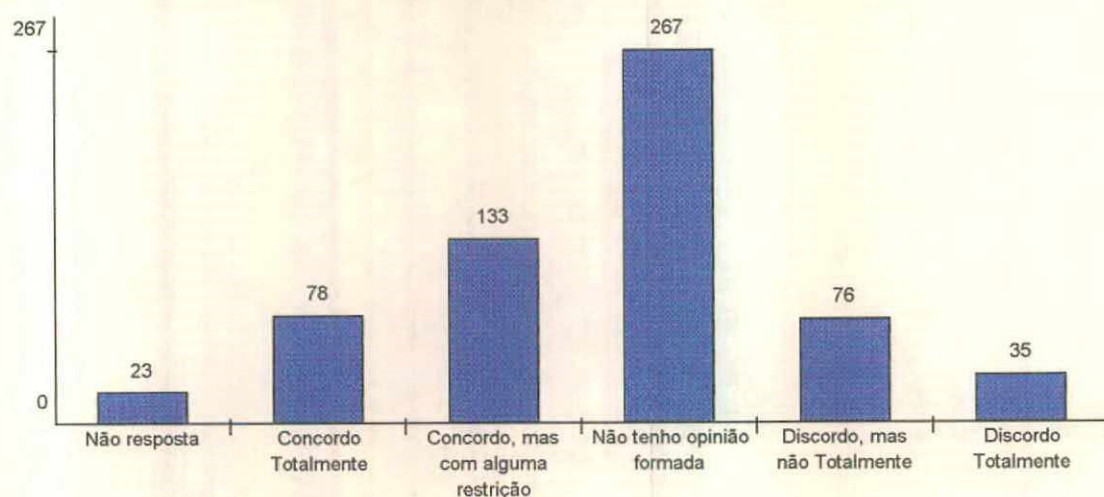
TABELA 42 - Tamanho dos colegiados é adequado ao bom andamento das reuniões

Tamanho Colegiados	No. cit.	Freq.
Não-resposta	23	3,76%
Concordo Totalmente	78	12,75%
Concordo, mas com alguma restrição	133	21,73%
Não tenho opinião formada	267	43,63%
Discordo, mas não Totalmente	76	12,42%
Discordo Totalmente	35	5,72%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,76 Desvio padrão= 1,03

O número de pesquisados sem opinião aumenta, em relação à questão anterior, sendo a opção mais indicada (43,63%), talvez até por desconhecerem o tamanho dos órgãos colegiados, embora esta informação constasse do material de apoio fornecido ao respondente na etapa de aplicação do instrumento. A seguir vêm as opções “concordo” parcialmente (21,73%) e totalmente (12,75%), o que indica uma certa tendência favorável à afirmativa. Entre os pesquisados que opinaram, percebe-se uma concordância mais acentuada por parte dos docentes, pois 28,3% indicaram a opção “concordo” parcialmente e 15% totalmente.

GRÁFICO 39 - Tamanho dos colegiados é adequado ao bom andamento das reuniões



A posição dos pesquisados em relação à afirmativa “o modelo de estrutura multicampi, com campi localizados nos municípios-sede das associações microrregionais, atende às necessidades do grande oeste catarinense” é apresentada na tabela e no gráfico que segue.

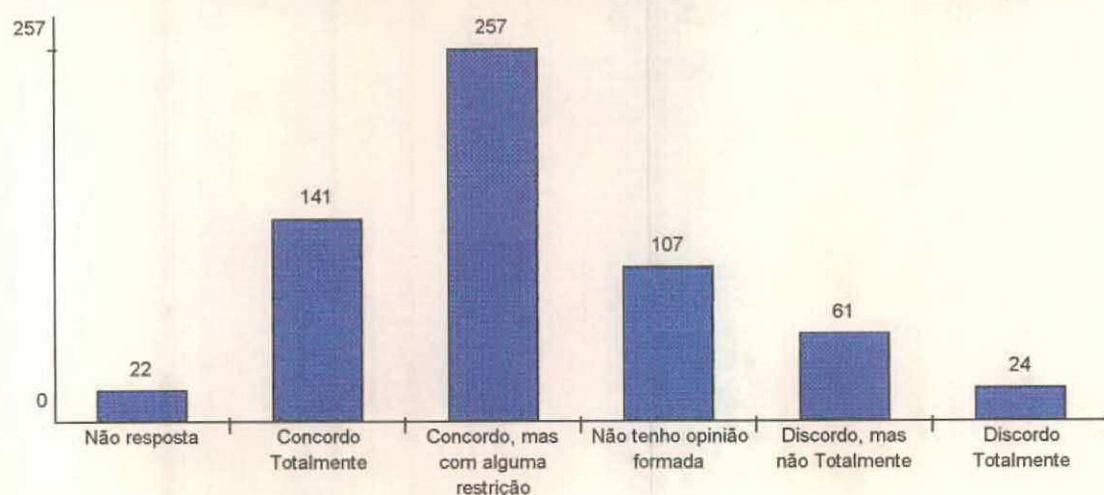
TABELA 43 - Campi localizados nos municípios-sede das associações microrregionais

Relação com ambiente	No. cit.	Freq.
Não-resposta	22	3,59%
Concordo Totalmente	141	23,04%
Concordo, mas com alguma restrição	257	41,99%
Não tenho opinião formada	107	17,48%
Discordo, mas não Totalmente	61	9,97%
Discordo Totalmente	24	3,92%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,27 Desvio padrão= 1,06

Há uma forte tendência favorável a esta afirmativa, já que as opções mais assinaladas foram “concordo” parcialmente (41,99%) e totalmente (23,04%), combinada com uma queda acentuada na opção “sem opinião formada”. Assim, pode-se dizer, que a comunidade acadêmica é favorável à política de manutenção dos campi nos municípios-sede das associações microrregionais, como forma de atender as necessidades do grande oeste catarinense.

GRÁFICO 40 - Campi localizados nos municípios-sede das associações microrregionais



A tabela e o gráfico a seguir traduzem as posições dos pesquisados, no tocante à afirmativa “a estrutura atual é coerente com a estratégia de futuro que a UNOESC visa, considerando as tendências de desenvolvimento regional e o papel da universidade diante dessas tendências”.

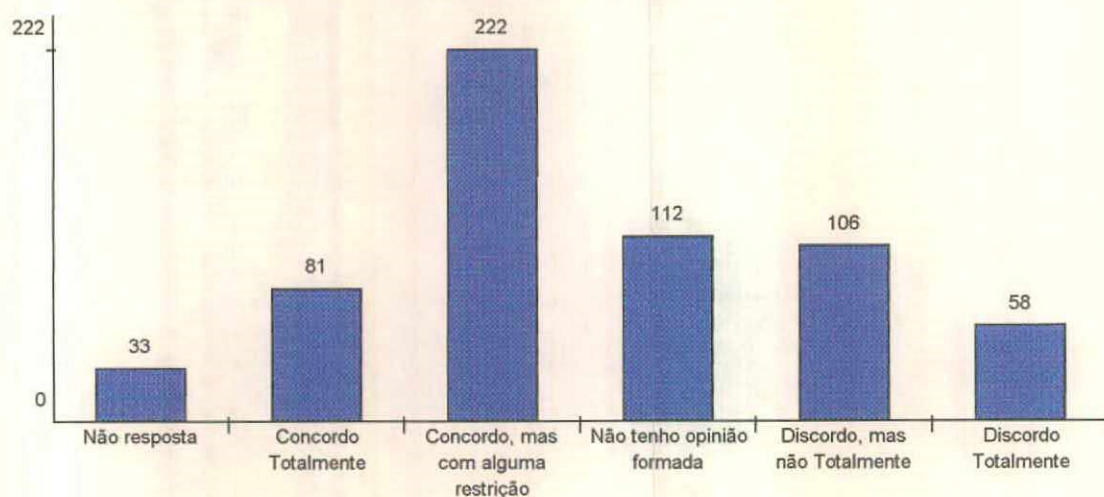
TABELA 44 - Estrutura atual é coerente com estratégia de futuro

Escolha Estraté.	No. cit.	Freq.
Não-resposta	33	5,39%
Concordo Totalmente	81	13,24%
Concordo, mas com alguma restrição	222	36,27%
Não tenho opinião formada	112	18,30%
Discordo, mas não Totalmente	106	17,32%
Discordo Totalmente	58	9,48%
TOTAL OBS.	612	100%

Média= 2,72 Desvio padrão= 1,20

“Concordo, mas com alguma restrição” foi a opção mais indicada (36,27%), vindo a seguir as opções “não tenho opinião formada”(18,3%) e “discordo, mas não totalmente”(17,32%). Há uma tendência favorável à afirmativa, mas a flutuação das indicações em torno da concordância e da discordância parcial não permite considerar a estrutura atual como a mais ideal para o atingimento da visão estratégica de futuro da UNOESC. Em relação a esta questão, os docentes foram os que, proporcionalmente ao tamanho de sua amostra, mais indicaram as opções desfavoráveis, com 19,65% discordando parcialmente e 13,3% totalmente.

GRÁFICO 41 - Estrutura atual é coerente com estratégia de futuro



A seguir é apresentada tabela que contém uma síntese das frequências absolutas verificadas nas questões escalares 4 a 40.

TABELA 45 - Síntese das frequências verificadas nas questões escalares

	Não resposta	Concordo totalmente	Concordo, mas com alguma	Não tenho opinião formada	Discordo, mas não totalmente	Discordo totalmente	TOTAL
4.Tamanho/Complexidade	12	152	182	202	49	15	612
5.Estrutura Geral	13	35	255	125	132	52	612
6.Estrutura dos Campi	19	26	207	205	115	40	612
7.Estrut. Departamental	19	61	151	169	98	114	612
8.Tomada de decisão	21	144	166	178	65	38	612
9.Decisão Estratégica	23	72	102	327	46	42	612
10.Atribuições Consun	25	61	116	367	26	17	612
11.Atribuições Consepe	26	86	107	359	17	17	612
12.Atribuições Con.Adm.	21	60	143	283	66	39	612
13.Atribuições Con.Ped.	23	77	155	247	75	35	612
14.Atribuições Col.Dpto	24	57	159	248	74	50	612
15.Atribuições Col.Curs	25	47	99	243	117	81	612
16.Fusão Consun/Consepe	24	122	76	334	23	33	612
17.Fusão Cons. Adm/Ped	28	99	90	239	63	93	612
18.Responsab. Executivo	27	133	165	186	43	58	612
19.Pró-Reitorias Campus	21	212	140	131	58	50	612
20.Pró-Reitorias Gerais	16	126	116	168	52	134	612
21.Chefias Gerais Dpto.	20	161	159	113	49	110	612
22.Formalização	21	195	185	116	72	23	612
23.Tempo dos dirigentes	17	164	161	187	53	30	612
24.Instânc. Colegiadas	24	181	149	193	47	18	612
25.Sobrepos. Colegiados	26	17	71	337	81	80	612
26.Sobrepos. Executivos	28	134	133	232	54	31	612
27.Autonomia dos Campi	19	318	139	77	30	29	612
28.Autonomia dos Campi	21	278	163	90	30	30	612
29.Duplicidade Comando	21	90	131	170	98	102	612
30.Agrupamento Dptos.	23	197	158	91	49	94	612
31.Integração	25	160	109	179	94	45	612
32.Integração	20	180	173	57	86	96	612
33.Integração	25	263	147	130	22	25	612
34.Relação com ambiente	20	98	247	63	113	71	612
35.Relação com ambiente	22	72	278	63	129	48	612
36.Escolha Dirigentes	18	154	182	101	62	95	612
37.Representatividade	24	121	147	218	64	38	612
38.Tamanho Colegiados	23	78	133	267	76	35	612
39.Relação com ambiente	22	141	257	107	61	24	612
40.Escolha Estrateg	33	81	222	112	106	58	612

Em relação à tabela anteriormente apresentada, cabe ressaltar alguns aspectos, já que cada questão foi comentada e analisada individualmente.

A opção “não tenho opinião formada” foi a opção mais assinalada em 21 das 37 questões elaboradas utilizando a escala Likert.

Entre as 16 questões cuja opção mais assinalada não foi a sem opinião, em 8 a opção mais assinalada foi “concordo totalmente” e, nas 8 restantes, a opção mais assinalada foi “concordo, mas com alguma restrição”.

Em apenas 3 questões a opção mais indicada foi desfavorável às respectivas afirmativas, entre os que opinaram (desconsiderando os sem opinião).

No entanto, isso não indica um posicionamento favorável ou desfavorável à forma como a UNOESC encontra-se estruturada atualmente, já que, como foi frisado no capítulo metodológico, o enfoque das alternativas foi variado, ora favorável à estrutura atual e ora desfavorável.

A tabela a seguir apresenta uma síntese das questões escalares 4 a 40, a partir do estudo das médias.

TABELA 46 - Estudo das médias das questões escalares

	Não-respostas	Valor mínimo	Valor máximo	Valor médio	Desvio-padrão	Soma
4.Tamanho/Complexidade	12	1,00	5,00	2,32	1,02	1393,00
5.Estrutura Geral	13	1,00	5,00	2,85	1,10	1708,00
6.Estrutura dos Campi	19	1,00	5,00	2,89	0,99	1715,00
7.Estrut.Departamental	19	1,00	5,00	3,09	1,26	1832,00
8.Tomada de decisão	21	1,00	5,00	2,47	1,16	1460,00
9.Decisão Estratégica	23	1,00	5,00	2,80	0,99	1651,00
10.Atribuições Consun	25	1,00	5,00	2,70	0,83	1583,00
11.Atribuições Consepe	26	1,00	5,00	2,61	0,87	1530,00
12.Atribuições Con.Adm.	21	1,00	5,00	2,80	0,99	1654,00
13.Atribuições Con.Ped.	23	1,00	5,00	2,72	1,04	1603,00
14.Atribuições Col.Dpto	24	1,00	5,00	2,83	1,05	1665,00
15.Atribuições Col.Curs	25	1,00	5,00	3,15	1,10	1847,00
16.Fusão Consun/Consepe	24	1,00	5,00	2,61	1,03	1533,00
17.Fusão Cons. Adm/Ped	28	1,00	5,00	2,93	1,26	1713,00
18.Responsab. Executivo	27	1,00	5,00	2,54	1,20	1483,00
19.Pró-Reitorias Campus	21	1,00	5,00	2,31	1,28	1367,00
20.Pró-Reitorias Gerais	16	1,00	5,00	2,92	1,42	1740,00
21.Chefias Gerais Dpto.	20	1,00	5,00	2,64	1,43	1564,00
22.Formalização	21	1,00	5,00	2,23	1,15	1316,00
23.Tempo dos dirigentes	17	1,00	5,00	2,37	1,13	1409,00
24.Instânc. Colegiadas	24	1,00	5,00	2,27	1,08	1336,00
25.Sobrepos. Colegiados	26	1,00	5,00	3,23	0,93	1894,00
26.Sobrepos. Executivos	28	1,00	5,00	2,51	1,10	1467,00
27.Autonomia dos Campi	19	1,00	5,00	1,84	1,13	1092,00
28.Autonomia dos Campi	21	1,00	5,00	1,94	1,13	1144,00
29.Duplicidade Comando	21	1,00	5,00	2,98	1,30	1764,00
30.Agrupamento Dptos.	23	1,00	5,00	2,47	1,43	1452,00
31.Integração	25	1,00	5,00	2,58	1,25	1516,00
32.Integração	20	1,00	5,00	2,57	1,46	1521,00
33.Integração	25	1,00	5,00	1,98	1,10	1160,00
34.Relção com ambiente	20	1,00	5,00	2,68	1,29	1588,00
35.Relção com ambiente	22	1,00	5,00	2,67	1,18	1573,00
36.Escolha Dirigentes	18	1,00	5,00	2,60	1,39	1544,00
37.Representatividade	24	1,00	5,00	2,58	1,12	1515,00
38.Tamanho Colegiados	23	1,00	5,00	2,76	1,03	1624,00
39.Relção com ambiente	22	1,00	5,00	2,27	1,06	1340,00
40.Escolha Estraté.	33	1,00	5,00	2,72	1,20	1575,00

Numa escala onde o valor mínimo é 1 e o máximo é 5, sabe-se que o valor da mediana é 3. Assim, é possível afirmar que:

- A elevada quantidade de indicações para a opção “não tenho posição formada” em expressiva parcela das questões, faz com que a média seja puxada para mais próximo do centro do intervalo escalar.
- Apenas em 3 questões a média ficou acima do valor mediano e, ainda assim, de forma bastante tímida.
- Foi nas questões 27 (1,84), 28 (1,94) e 33 (1,98) que as médias mais se aproximaram do limite inferior da escala (1 - Concordo totalmente), indicando uma expressiva tendência para a manutenção da autonomia administrativa e financeira dos campi, entendida como benéfica ao próprio campus e à UNOESC como um todo, bem como indicando que a função primordial da Reitoria é buscar a integração das diferenças microrregionais existentes entre os campi em torno de objetivos comuns da UNOESC como um todo.

A seguir são apresentados os resultados da categorização dos dados das três questões abertas, que tinham por objetivo identificar pontos fortes e fracos da atual estrutura organizacional da UNOESC, bem como obter sugestões para uma possível reestruturação. As indicações dos pesquisados foram agrupadas em categorias por semelhança de conteúdo.

Em relação à questão “no seu entender, quais os pontos fortes da atual estrutura organizacional da UNOESC?”, os resultados foram os seguintes:

QUADRO 03 - Pontos fortes da atual estrutura organizacional da UNOESC

nº	Pontos fortes indicados	Qde.	%
01	Autonomia dos Campi	25	6,9
02	Os departamentos, sua estrutura, etc.	21	5,8
03	As decisões colegiadas	20	5,5
04	Busca da expansão. Potencial para novos cursos, etc.	17	4,7
05	Reitoria, como figura conciliadora, etc.	13	3,55
06	Três Pró-Reitorias nos campi	12	3,3

07	Três Pró-Reitorias Gerais	12	3,3
08	Estrutura multicampi	10	2,75
09	Parceria com a comunidade. Atendimento de suas necessidades, etc.	10	2,75
10	Participação dos segmentos na escolha dos dirigentes	8	2,2
11	Capacitação e qualificação do corpo docente	8	2,2
12	O ensino em geral. Atender as necessidades de ensino da região	8	2,2
13	Organização geral	7	1,9
14	Localização dos campi em diversos municípios. Abrangência geográfica da UNOESC	6	1,65
15	Integração da UNOESC com a comunidade acadêmica	6	1,65
16	Busca de ampliação dos espaços físicos, melhoria das instalações e dos equipamentos	5	1,4
17	Vínculo com o desenvolvimento regional	5	1,4
18	Conselhos Pedagógicos dos Campi	5	1,4
19	Assembléia Geral	5	1,4
20	Corpo dirigente capacitado e empreendedor. Capacidade empreendedora e visão de futuro	5	1,4
21	Existência de várias opções de cursos	4	1,1
22	Conselhos de Administração dos Campi	4	1,1
23	CONSUN, com suas câmaras setoriais	4	1,1
24	Coordenação de curso	4	1,1
25	Organização estudantil (DCE, Centros Acadêmicos)	4	1,1
26	Propósito de transformar a UNOESC numa grande Univ.	3	0,8
27	Flexibilidade, agilidade nas decisões	2	0,55
28	Colegiados Departamentais	2	0,55
29	Contratação, seleção de professores	2	0,55
30	Comunicação interna	2	0,55
31	Integração entre os campi	2	0,55
32	Incentivo à pesquisa	2	0,55
33	Bibliotecas	2	0,55
34	Secretarias Acadêmicas	2	0,55

35	Conselho Curador	2	0,55
36	Pontos fortes diversos (com uma indicação)	24	6,6
37	Respostas fora do contexto	90	24,8
TOTAL DE INDICAÇÕES		363	100

Foram 363 indicações de pontos fortes, feitas por 297 pesquisados, o que representa uma indicação média de 1,22. Dentre as indicações, 273 referiam-se a pontos fortes e foram consideradas como respostas úteis, representando 75,2% das indicações. As indicações consideradas fora do contexto (90) são aquelas que continham críticas em geral, desabafos e, em sua grande maioria, retratavam a impossibilidade do pesquisado de indicar pontos fortes, por pouco ou nenhum conhecimento acerca da estrutura organizacional da UNOESC.

Dos 612 pesquisados, 315 deixaram esta questão em branco, perfazendo 51,5% da amostra considerada.

A questão “quais os pontos fracos da atual estrutura organizacional da UNOESC?” obteve as seguintes indicações dos pesquisados:

QUADRO 04 - Pontos fracos da atual estrutura organizacional da UNOESC

nº	Pontos fracos indicados	Qde.	%
01	Excesso de burocracia	35	9,6
02	Distância entre os Campi. Falta de integração. Uma citação: “São cinco campi que às vezes agem conjuntamente”	25	6,8
03	Muitas instâncias colegiadas; sobreposição de atribuições; morosidade nas decisões; lentidão na tramitação de projetos; colegiados que não são responsáveis p/ decisões; CONSEPE e CONSUN separados.	23	6,3
04	Precariedade da estrutura física para ampliação de cursos e laboratórios	22	6,0
05	Duplicidade, acúmulo e sobreposição de ações/funções; má distribuição de funções; estrutura pesada/inchada.	20	5,5
06	Forma de escolha dos dirigentes; representatividade questionável, principalmente dos acadêmicos; escolha Pró-Reitores Gerais pelo Reitor; falta de esclarecimento sobre este processo	18	4,9

07	Pró-Reitorias Gerais: emperram alguns processos; se preocupam mais com seu campus de origem; acumulam função	14	3,8
08	Excesso de dirigentes; muitas Pró-Reitorias; repetição da estrutura de Pró-Reitorias nos campi; preocupação excessiva com hierarquia; muitos níveis; dissonância entre os Pró-Reitores dos campi; conflito/atrito entre dirigentes	13	3,6
09	Falta de conhecimento/informação sobre a estrutura e funcionamento da UNOESC pelos alunos e professores	12	3,3
10	Centralização administrativa e decisória; concentração de poder no Pró-Reitor de Administração	10	2,7
11	Pouca valorização dos funcionários; falta de programa de capacitação de funcionários e professores	8	2,2
12	Interesses pessoais/próprios/políticos de uma minoria; formação de panelinhas	8	2,2
13	Reitoria distante e isolada; Função do Reitor não é visível à comunidade; Reitor é figura decorativa; Reitor deve ser mais democrático e ter menos poder;	8	2,2
14	Falta de comunicação; muitos ruídos neste processo	7	1,9
15	Falta de autonomia e de liberdade dos Campi; dependência administrativa e pedagógica de órgãos centrais	7	1,9
16	Departamentos: excessiva departamentalização; dão pouca assistência; são feudos	7	1,9
17	Interesses diferentes entre os campi sobre os objetivos fins da UNOESC; falta de unidade administrativa e pedagógica	6	1,6
18	Falta de integração com a comunidade; falta de um sistema de informação sobre os anseios da comunidade	6	1,6
19	Departamentos Gerais: ineficientes, morosos e inoperantes	5	1,4
20	Falta de pesquisa - poucos professores com tempo dedicado à pesquisa	4	1,1
21	Bairrismo	4	1,1
22	Coordenação dos cursos inoperante; falta de autonomia dos coordenadores de curso; falta de autonomia financeira dos cursos	4	1,1
23	Professores ausentes da sala de aula; não cumprimento de horários	3	0,8
24	Envolvimento político-partidário; politicagem	3	0,8
25	Falta de material bibliográfico	2	0,55

26	Criação de cursos sem a devida infra-estrutura	2	0,55
27	Falta de organização	2	0,55
28	Poucos professores de tempo integral; muitos horistas	2	0,55
29	Muitas viagens/reuniões	2	0,55
30	Insuficiência de pessoal	2	0,55
31	Pontos fracos diversos (com uma indicação)	37	10,1
32	Respostas fora do contexto	45	12,3
TOTAL DE INDICAÇÕES		366	100

Houve 366 indicações de pontos fracos, registradas por 279 pesquisados, o que representa uma indicação média de 1,31. Entre as 366 indicações, 321 referiam-se a pontos fracos e foram consideradas como respostas úteis, representando 87,7% do total de indicações. As indicações consideradas fora do contexto (45) são aquelas que continham sugestões, desabafos e, em sua grande maioria, retratavam a impossibilidade do pesquisado de indicar pontos fracos, por pouco ou nenhum conhecimento acerca da estrutura organizacional da UNOESC.

Da amostra considerada, 333 deixaram esta questão em branco, perfazendo 54,4% dos pesquisados.

Por sua vez, a questão “registre aqui suas sugestões de alteração da estrutura organizacional da UNOESC que você julgue pertinente para melhorar o desempenho da instituição como um todo” obteve as seguintes indicações dos pesquisados:

QUADRO 05 - Sugestões de alteração da estrutura organizacional da UNOESC

nº	Sugestões indicadas	Qde.	%
01	Fusão/unificação CONSUN e CONSEPE; fusão Cons. Adm. e Pedagógico; redução de órgãos colegiados; rever sobreposição de atribuições; diminuir nº de membros	20	6,3
02	Agrupar departamentos em Centros (ou outro nome) por áreas de conhecimento afins. Redução do nº de Dptos.	16	5,0
03	Rever sistema eleitoral dos dirigentes; mais democracia; voto paritário para alunos, professores e funcionários.	15	4,75

04	Proporcionar/criar mecanismos de integração entre os campi e destes com suas extensões (campi aproximados)	15	4,75
05	Abrir-se mais para a comunidade; participar dos eventos sócio-econômicos, políticos e culturais da região; divulgar mais a UNOESC	13	4,1
06	Maior diálogo com acadêmicos/DCE/CA; considerar mais a posição dos acadêmicos	13	4,1
07	Dar maior autonomia para cada campus tomar decisões	12	3,8
08	Investir / elaborar / implantar plano de capacitação e qualificação de docentes e funcionários	12	3,8
09	Acabar / extinguir / reduzir Pró-Reitorias Gerais	10	3,2
10	Racionalizar/tornar a estrutura mais ágil, enxuta, achatada	9	2,8
11	Ampliar espaço físico; investir na melhoria das instalações e em infra-estrutura (laboratórios, bibliotecas)	8	2,5
12	Divulgar sistematicamente a estrutura e o funcionamento da UNOESC; montar curso/seminário	8	2,5
13	Rever representatividade dos colegiados/conselhos; maior participação de funcionários e acadêmicos	7	2,2
14	Extinguir / reduzir Pró-Reitorias dos campi	6	1,9
15	Rever primazia do administrativo sobre os objetivos da UNOESC; aprofundar discussão sobre objetivos fins da UNOESC; desenvolver planejamento estratégico; clareza de objetivos	5	1,6
16	Montar plano para adequado fluxo de comunicação intercampi; criar rede interna de comunicação/informação intercampi	5	1,6
17	Concurso para contratação de professores e funcionários; melhorar sistema de seleção	5	1,6
18	Investir na pesquisa/produção científica	5	1,6
19	Aperfeiçoar sistema de avaliação	4	1,3
20	Fortalecer a Reitoria; dar autonomia financeira para Reitoria investir na integração entre os campi; aproximar Reitor dos campi (ex: despachar mensalmente dos campi)	3	0,95
21	Dar autonomia didática e pedagógica para os departamentos em relação aos seus cursos	3	0,95
22	Dar continuidade à expansão de cursos; criar novos cursos	3	0,95

23	Não colocar dirigentes e chefes em sala de aula, pois eles não têm tempo para preparar as aulas ou faltam e quem perde são os alunos	3	0,95
24	Promover integração entre os departamentos	2	0,6
25	Extinção ou modificação dos Departamentos Gerais	2	0,6
26	Maior transparência na aplicação dos recursos; divulgação de balanços e resultados	2	0,6
27	Valorização profissional dos docentes e funcionários	2	0,6
28	Sugestões diversas (com uma indicação)	25	7,9
29	Respostas fora do contexto	84	26,5
TOTAL DE INDICAÇÕES		317	100

Os 255 pesquisados que responderam esta questão apresentaram 317 sugestões, o que representa uma indicação média de 1,24. Destas 317 indicações, 233 puderam ser consideradas como sugestões e, por isso, foram computadas como respostas úteis, representando 73,5% do total de indicações. As indicações consideradas fora do contexto (84) são aquelas que continham divagações filosóficas e poéticas, críticas, desabafos e, em sua grande maioria, retratavam a impossibilidade do pesquisado de indicar sugestões por pouco ou nenhum conhecimento acerca da estrutura organizacional da UNOESC.

Da amostra considerada, 357 deixaram esta questão em branco, perfazendo 58,3% dos pesquisados.

6.3 Análise dos resultados frente ao *design* de pesquisa

Em relação ao fator tamanho, a UNOESC pode ser considerada como uma organização de grande porte, já que conta com 491 professores e 232 funcionários técnico-administrativos, totalizando 723 colaboradores, que atendem uma comunidade acadêmica composta por 7.934 alunos de graduação, cerca de 780 alunos de ensino

fundamental e médio e 930 alunos de especialização, sem contar os membros da comunidade que participam de atividades de extensão.

A tecnologia requerida é intensiva, em função da alta qualificação dos seus recursos humanos e do tipo de atividades que são desenvolvidas. A UNOESC conta com um parque de informática e de laboratórios significativos, considerando a rápida evolução ocorrida nos últimos cinco anos. No entanto, a UNOESC ainda tem muito a trilhar no campo tecnológico, pois apresenta as seguintes carências:

- O uso da informática e de tecnologias mais avançadas (data-show, vídeo-conferência, etc.) em sala de aula no processo de ensino-aprendizagem é insipiente.

- A tecnologia da informação ainda não é usada de forma intensiva, pois falta um sistema de informações global, que dê origem ao sistema de informações gerenciais.

- O processo de comunicação deverá ganhar impulso com o uso da Internet, intranet e de chat de comunicação que permita a realização de reuniões virtuais, haja vista o custo e o desgaste provocado pelo constante deslocamento de pessoas dos diversos campi para a Reitoria. Aqui a tecnologia pode ser, inclusive, um instrumento de integração.

- Os sistemas informatizados não possuem a integração requerida para descomplicar e agilizar as operações administrativas, acadêmicas e de prestação de serviços.

- Os laboratórios precisam ser modernizados e seu número ampliado.

No que concerne a interrelação com o ambiente no qual a UNOESC está inserida, pode-se dizer que a incerteza se faz presente, pois as Universidades sofrem os impactos da situação sócio-econômica vivida no país. A recessão leva a índices elevados de inadimplência, evasão escolar, entre outros percalços. É neste contexto de incerteza que a UNOESC deve buscar uma maior aproximação da comunidade, conhecer seus anseios, descobrir suas vocações e aspirações para atendê-la de uma forma mais ampla, participando ativamente do desenvolvimento regional. A pesquisa é um poderoso aliado da universidade, no sentido de buscar informação na sociedade, e deve ser incentivada, pois ainda se apresenta de forma bastante tímida na UNOESC.

O fator escolha estratégica é insipiente na UNOESC, que opera muito mais a nível de planos de metas do que na busca de uma visão de futuro, baseada numa racionalidade substantiva. Neste ponto, a UNOESC se ressentida da falta de um planejamento estratégico, baseado numa reflexão de sua trajetória passada, numa análise ambiental mais consistente, que lhe permita vislumbrar ações estratégicas integradas e integradoras que fortaleçam a sua posição junto à sociedade como uma instituição fomentadora do desenvolvimento regional.

A UNOESC é uma organização altamente complexa. A variável complexidade pode ser analisada da seguinte forma:

- Diferenciação vertical: ainda existem muitos níveis, tanto colegiados como executivos. Se pensar na cadeia decisória colegiada, a UNOESC possui oito instâncias, que são: colegiado de curso, colegiado do departamento, conselho de administração e conselho pedagógico dos campi, colegiado do Departamento Geral, CONSEPE, CONSUN e a Assembléia Geral da fundação. Do ponto de vista executivo temos: o Reitor, as três Pró-Reitorias Gerais, as três Pró-Reitorias dos campi, as chefias gerais de departamento, as chefias de departamento e as coordenações de cursos, sem contar as hierarquias administrativas, tanto a nível de campi como da Reitoria, que possuem coordenações e assessorias. Isto torna o processo decisório bastante moroso e inibe a flexibilidade e a agilidade para se adaptar rapidamente às contingências ambientais.

- Diferenciação Horizontal: a alta diferenciação horizontal é decorrente do elevado número de áreas de conhecimento existentes na universidade. Não há ainda uma perspectiva de carreira lateral. Ainda é forte a busca pela ascensão vertical como forma de buscar reconhecimento e melhor remuneração.

- Dispersão espacial: a própria estrutura multicampi e a abrangência geográfica da UNOESC é responsável pela grande dispersão espacial verificada (vide tabela a seguir). No caso da UNOESC, isto deve ser encarado como algo positivo, pois a universidade de caráter regional ganha força e permite uma sinergia pró desenvolvimento, que não haveria se ocorresse o desmembramento da universidade. Mas isto traz alguns problemas para a UNOESC (bairrismo, conflitos entre os campi, etc) que só podem ser superados com eficientes mecanismos de comunicação e integração.

TABELA 47 - Nº de Municípios, extensão geográfica e população atendida pela UNOESC

MICRO-REGIÕES	NÚMERO MUNICÍPIOS	% S/ ESTADO	EXTENSÃO GEOGRÁFICA	% S/ ESTADO	POPULAÇÃO	% S/ ESTADO
AMARP	15	5,12	5.254,1 Km²	5,50	146.359 hab.	3,01
AMMOC	19	6,48	6.963,5 Km²	7,30	165.124 hab.	3,39
AMAI	17	5,80	4.715,5 Km²	4,94	136.375 hab.	2,80
AMOSC	22	7,51	3.448,4 Km²	3,61	254.367 hab.	5,23
AMEOSC	18	6,15	3.840,4 Km²	4,02	165.710 hab.	3,41
AMERIOS	19	6,48	3.007,7 Km²	3,15	112.441 hab.	2,31
T O T A L	110	37,54	27.229,6 Km²	28,52	980.376 hab.	20,15
ESTADO	293	100	95.482,0 Km²	100	4.865.090 hab.	100

A formalização é altíssima em função dos sem-número de regulamentos, manuais, resoluções, e portarias que são normatizações próprias de ambientes com muita decisão colegiada. A alta formalização no ambiente universitário, onde os profissionais são altamente qualificados, pode inibir a criatividade e a capacidade de inovação. A padronização e a uniformização é mais recomendada para atividades repetitivas e rotineiras. Geralmente, a alta formalização traz consigo processos de controle, que, por vezes, impõem custos mais elevados do que os benefícios percebidos.

Ainda há muita centralização das decisões nas instâncias colegiadas, pois os órgãos executivos, que estão próximos da ação, têm pouca ou quase nenhuma autonomia, principalmente nas questões pedagógicas. Por outro lado, a responsabilidade legal pela implementação das decisões colegiadas é dos órgãos executivos. Outro ponto que merece análise: os colegiados deliberam sobre muitas questões operacionais, quando deveriam se ater mais aos assuntos de cunho estratégico.

A variável integração, talvez, seja aquela que, atualmente, mereça uma maior atenção da comunidade acadêmica, sob pena da UNOESC consumir muita energia no equacionamento de conflitos políticos entre os campi e entre os segmentos destes, em função das diferenças culturais e da multiplicidade de áreas de conhecimento, cada uma com suas especificidades. A continuidade da UNOESC passa pela busca da unidade na diversidade, que é tão importante para a evolução do conhecimento. E isto ocorre via eficientes mecanismos de integração e por um eficaz sistema de comunicação. Os

conflitos ocorrem muito mais por falha de comunicação do que por divergências conceituais ou ideológicas. Os sem-número de deslocamentos que os dirigentes e lideranças são submetidos, por si só, já impõem um desgaste adicional no processo de integração. A UNOESC tem que investir em tecnologia, como um dos mecanismos de integração.

Quando as pessoas entenderem a importância da instituição para a sociedade oestina e que ela é muito maior que seus membros, a integração ocorrerá de forma voluntária e não haverá palco nem platéia para discussões estéreis.

Assim, o posicionamento da UNOESC em relação a matriz da evolução das estruturas organizacionais e das variáveis que as afetam ou são afetadas por elas, aqui proposta como *design* de pesquisa, pode ser vislumbrado no quadro que segue.

QUADRO 06 - Posicionamento da UNOESC frente ao *design* de pesquisa

Estruturas → Variáveis ↓	Estruturas Tradicionais	Estruturas Divisionais	Estruturas Temporárias	Estruturas Flexíveis
T a m a n h o	Pequeno Médio	Grande	Grande	Pequenos Grupos
T e c n o l o g i a	Rotineira	Intensiva	Intensiva	Intensiva e Contínua
A m b i e n t e	Certeza	Certeza Relativa	Incerteza	Incerteza, instabilidade e imprevisibilidade
Escolha Estratégica	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Vinculada	Racionalidade Substantiva
Diferenciação Vertical	Poucos Níveis	Muitos Níveis	Muitos Níveis	Dowsizing
Diferenciação Horizontal	Baixa	Alta	Alta	Carreira Lateral
Dispersão Espacial	Pequena	Grande	Grande	Global
Formalização	Alta	Alta	Moderada	Liberdade de Escolha
Centralização	Alta	Desconcentração	Descentralização	Horizontalização
Integração	Homogenizante	Homogenizante	Homogenizante	Voluntária

Pode-se dizer, então, que a atual estrutura da UNOESC navega entre as estruturas tradicionais e temporárias, mas está longe de ser uma estrutura flexível, o que, atualmente, é uma condição indispensável para se atingir uma visão de futuro substantiva.

6.4 Proposta de estrutura organizacional para a UNOESC

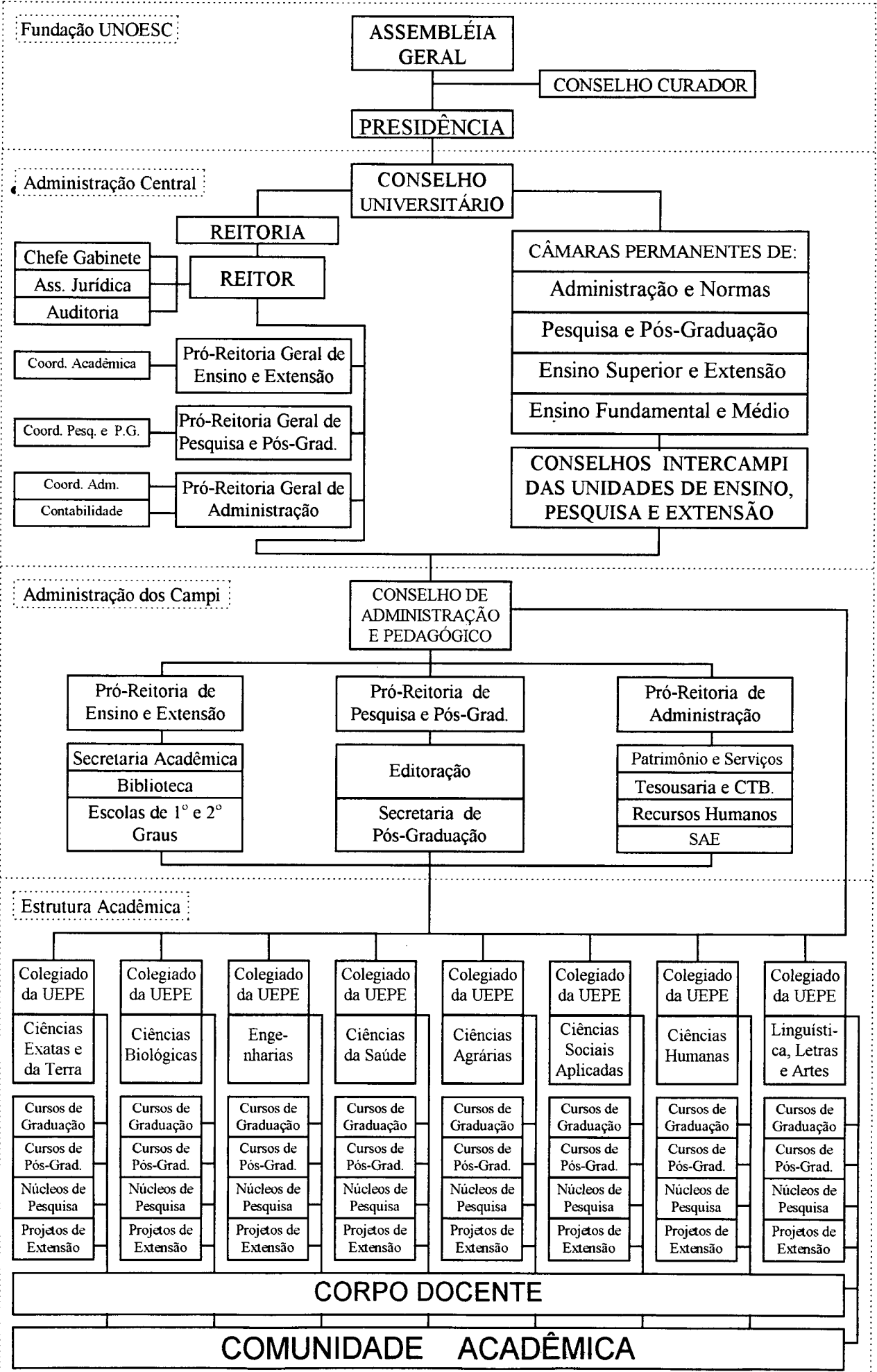
A proposta de estrutura organizacional para a UNOESC foi concebida a partir das indicações e tendências obtidas na análise e tratamento dos dados, na revisão bibliográfica e na experiência e vivência do autor. A proposta de configuração não poderia tomar como base apenas os resultados da pesquisa, pois a mesma buscou identificar as impressões e expectativas de uma amostra representativa da comunidade acadêmica sobre um conjunto de variáveis que afetam e são afetadas pela estrutura organizacional, mas que, por si só, não reúnem informações suficientes e encadeadas que levem a indicação clara de um novo modelo estrutural. Por outro lado, é inquestionável a importância destas informações para a configuração de uma proposta de estrutura.

A configuração estrutural proposta para a UNOESC é sintetizada no organograma a seguir apresentado, do qual cabe tecer algumas considerações, a fim de facilitar o seu amplo entendimento, que são:

- Não se propõem alterações na estrutura da FUNDAÇÃO UNOESC, mas sugere-se revisar o número de membros que compõem a Assembleia Geral, pois é contraproducente buscar decisões substantivas num grupo de cerca de 66 pessoas.

- Sugere-se uma drástica redução das instâncias colegiadas, não para reduzir a participação dos diversos segmentos da comunidade acadêmica, mas para acelerar, agilizar e flexibilizar o processo de tomada de decisão, que atualmente é moroso e impede respostas imediatas às contingências que o ambiente impõe. Desta forma, as instâncias restringiriam-se, a nível de administração central, ao CONSELHO UNIVERSITÁRIO e ao CONSELHO INTERCAMPI DAS UNIDADES DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO, a nível de administração dos campi, ao CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E PEDAGÓGICO, e, a nível da estrutura acadêmica, aos COLEGIADOS DAS UNIDADES DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO.

FIGURA 06 - Modelo de estrutura organizacional proposto para a UNOESC



- Os órgãos executivos e os postos diretivos ficariam assim dispostos: a nível de administração central, teríamos a Reitoria, composta pelo Reitor e pelos três Pró-Reitores Gerais, com as coordenações reorganizadas em torno das Pró-Reitorias Gerais, ficando ligada ao Reitor apenas a Chefia de Gabinete, a Assessoria Jurídica e a Auditoria; a nível de administração académica dos campi, teríamos as três Pró-Reitorias com as suas coordenações e assessorias; e a nível de estrutura académica, teríamos as Unidades de Ensino, Pesquisa e Extensão - UEPE, que contariam com um diretor, com coordenadores de cursos de graduação, de cursos de pós-graduação, de núcleos de pesquisa e de projetos de extensão, e pessoal de apoio, tanto docente quanto técnico-administrativo.

- O termo Unidade de Ensino, Pesquisa e Extensão - UEPE foi extraído de artigo escrito por SOUZA (1995), assim como poderia ter sido adotado o nome proposto por AMARAL (1995), que sugere a sigla NEPE - Núcleo de Estudos e Pesquisas. A opção pela sigla UEPE ocorreu por entender-se que o termo “unidade” encaixa-se mais com a intenção de adaptar para a estrutura académica alguns princípios de “unidade estratégica de negócio”, bem como por utilizar-se o termo “núcleo” como um grupo de pesquisa que está vinculado a uma UEPE.

- Na proposta constante do organograma, transferiu-se a extensão para a Pró-Reitoria de Ensino, pois a existência de uma Pró-Reitoria somente para o Ensino e uma com as funções restantes (pesquisa, extensão e pós-graduação) parece demonstrar uma certa vocação para Centro de Ensino, que não é, acredita-se, o que a UNOESC quer como visão de futuro. Pelo contrário, a UNOESC quer permanecer como Universidade. O desenvolvimento da UNOESC pode indicar futuramente a necessidade de Pró-Reitorias específicas para ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação. Assim, tanto na administração central como na administração dos campi, figuram três pró-reitorias: de Administração, de Ensino e Extensão e de Pesquisa e Pós-Graduação.

- Também em relação às pró-reitorias, optou-se por não manter a acumulação de funções de Pró-Reitores Gerais por Pró-Reitores de campi, por entender-se que isto é um dos fatores que não contribuem para uma maior integração entre os

Campi, já que os pró-reitores gerais não conseguem desenvolver suas funções a contento, pois, ou optam em dedicar-se mais às atividades da reitoria e, por isso, são cobrados pela comunidade acadêmica, ou dedicam-se mais ao campus e deixam em segundo plano as atividades da Reitoria. Atualmente, dificilmente um Pró-Reitor Geral, que acumula funções em seu campus, consegue visitar periodicamente os campi e conhecer mais profundamente os seus problemas, anseios e expectativas, deixando, assim, de cumprir com o seu papel. Se por um lado, a proposta implica na criação de três postos diretivos, com o respectivo acréscimo da folha de pagamento, pergunta-se: “quanto custa toda a energia gasta na busca de solução para conflitos, que tanto afetam a integração entre os campi, derivados da falta de dirigentes que pensem e ajam de forma institucional?”.

- A idéia de manter as Pró-Reitorias nos campi justifica-se na intenção de manter a autonomia administrativa, pedagógica e científica dos mesmos, que é considerada um dos pontos fortes da atual estrutura e que muito tem contribuído para o desenvolvimento da instituição.

- A nível de administração central, além da proposta de pró-reitores gerais permanentes, propõe-se a criação do Conselho Intercampi das UEPE, que seria composto pelos diretores de determinada UEPE nos campi. Ao invés de um diretor geral, este conselho teria uma presidência que conduziria os encontros e que seria eleito anualmente entre os seus pares. A idéia é fortalecer a tomada de decisão deste conselho, por entender que ele retrata as questões discutidas no âmbito das UEPE nos campi.

- Ainda em relação aos órgãos colegiados, procurou-se colocá-los numa relação de alta cooperação com os órgãos executivos e vice-versa, já que propõe-se um fluxo e refluxo entre eles e não uma relação hierárquica, mantendo, é claro, a supremacia do Conselho Universitário, a nível de administração central, e do Conselho de Administração e Pedagógico, a nível dos campi.

- A proposta de fusão do CONSUN com o CONSEPE na administração central, e do Conselho de Administração e do Conselho Pedagógico nos campi, foi sugerida por entender-se que não se deve tomar duas vezes a mesma decisão, sob pontos de vistas parciais e diferentes (um administrativo e outro pedagógico). A decisão deve

levar em conta uma visão sistêmica da questão e as discussões devem ocorrer num único fórum, sob pena de gerar conflitos entre órgãos colegiados com visões opostas, pela simples falta de oportunidade para o diálogo direto, ou ainda pior, um aprovar a posição do outro por acomodação ou para evitar atritos.

- É importante reparar que as linhas de ligação do Conselho de Administração e Pedagógico dos campi propõem uma relação tanto com as pró-reitorias como com as UEPE.

- Imperceptível no organograma é a necessidade de delegação de atribuições dos órgãos colegiados para as funções executivas. Os órgãos colegiados devem se preocupar com o estabelecimento de estratégias relativas ao plano de expansão, ao planejamento institucional, entre outros, traçando políticas e diretrizes para os órgãos executivos, mas jamais envolvendo-se em questões de cunho operacional.

- O agrupamento de departamentos nas UEPE, considerando as grandes áreas de conhecimento propostas pela CAPES, visa achatar e dinamizar a estrutura acadêmica, bem como fomentar a interdisciplinaridade, que até agora ocorreu de forma muito tímida, até por que os departamentos tendem a criar ilhas e feudos em torno de sua área e subáreas de conhecimento. Esta medida visa também desarticular a relação matricial existente entre os departamentos e os cursos de graduação, entendidos como projetos, que polarizam a atenção dos departamentos e tendem sempre a colocar em segundo plano a pesquisa e a extensão. As UEPE reúnem os docentes envolvidos na coordenação ou operacionalização de cursos e projetos, tanto de graduação e pós-graduação, como de pesquisa e extensão. Um docente pode atuar em tempo integral coordenando ou participando de um ou mais cursos, núcleos ou projetos.

- Às UEPE, como unidades estratégicas, cabe buscar, reunir e disponibilizar as condições necessárias ao bom andamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

- Com a junção de áreas de conhecimento em torno das UEPEs, agrupou-se também os seus colegiados, bem como reduziu-se o número de chefias, agora denominadas de diretorias. É altamente contraproducente ter tantos chefes envolvidos em tantas reuniões e em tantas discussões estéreis. A esmagadora maioria de docentes de

tempo integral desempenham funções de chefia. É muito cacique gastando energia na manutenção do seu *status quo*. Importante é ter mais pessoal agindo, realizando, produzindo. Temos que privilegiar a ação e não as discussões estéreis e a burocracia, na sua concepção pejorativa.

- A redução de postos de chefia não deve reduzir o número de postos de trabalho em tempo integral, muito pelo contrário, a idéia é criar a perspectiva de uma carreira lateral, com promoções laterais e sem a necessidade de buscar a ascensão vertical, como única forma de reconhecimento, *status* ou para melhorar os proventos.

- O colegiado de curso, como instância decisória, deixa de existir, pois procurou-se privilegiar decisões interdisciplinares sobre o conjunto de matérias de uma determinada área de conhecimento, tanto no ensino, como na pesquisa, extensão e pós-graduação. Atualmente, os colegiados de curso já são figurativos e, normalmente, se reúnem no mesmo dia do colegiado do departamento, apenas para cumprir uma exigência regimental. A idéia é romper com tudo que é supérfluo ou não agregue real valor às atividades universitárias. Isto não implica em impedir reuniões entre docentes de um curso e seu coordenador, só deixará de ser uma exigência, bem como não se constituirá numa instância decisória. As reuniões ocorrem por necessidade do curso e não por força regimental. Hoje, o foco no ensino fica evidente se considerarmos que é obrigatório a existência de colegiados de cursos de graduação, mas o mesmo não ocorre com a pesquisa e com a extensão.

- Em relação ao sistema eleitoral, a proposta seria a seguinte: obrigatoriedade da formação de chapas a nível de administração central e de administração dos campi. Assim, haveria chapas distintas disputando os postos de Reitor e de Pró-Reitores Gerais, a nível de administração central, e postos de Pro-Reitores, no âmbito dos campi, que seriam apreciadas a partir de suas propostas de gestão. É inadmissível votar em várias pessoas, por vezes, com propostas inclusive antagônicas, para ocupar cargos que requerem um alto grau de integração, parceria e, por que não dizer, de cumplicidade na busca do atingimento da proposta de gestão. Desta forma, o eleitor apreciaria as propostas de gestão apresentadas por grupos que comungam de uma mesma visão de futuro para a UNOESC. Em cada campus, docentes, técnico-

administrativos e acadêmicos votariam em uma chapa para administrar o campus e uma para gerir a Reitoria.

• Quanto à proporcionalidade do peso dos votos, pode-se dizer que merece um estudo mais aprofundamento, pois o voto paritário por si só não é democrático, já que deixaria em desvantagem os docentes e técnico-administrativos, que são em quantidade infinitamente inferior aos acadêmicos. Seria até inconseqüente transferir para os acadêmicos a supremacia de eleger os dirigentes, se imaginarmos que a maioria dos mesmos possui planos de vida com prioridades externas à universidade e nem demonstram interesse em participar da vida acadêmica fora das atividades de sala de aula, já que sua trajetória na UNOESC é transitória e o objetivo máximo é a busca de capacitação profissional. Já os docentes e os técnicos-administrativos vivem o dia a dia da universidade e conhecem, com detalhes, os seus problemas, anseios e necessidades.

• Na proposta, o corpo docente deixa de ter uma subordinação funcional, salvo aqueles que desempenham função administrativa, que estão subordinados ao diretor de UEPE. Assim, cada docente estará vinculado a vários cursos, núcleos e projetos, devendo subordinação aos coordenadores dos mesmos. Ele deve procurar atender todos bem, como quem agrada um cliente, já que ele pode deixar de ser requisitado, no caso de não cumprir suas atribuições. O mesmo ocorre em relação aos coordenadores que devem manter uma boa relação com seus fornecedores internos (docentes), ao mesmo tempo em que lhes exige o cumprimento de suas atribuições. Ao docente será dada maior liberdade, já que ele pode optar por dedicar-se mais à docência nos cursos de graduação ou de extensão ou nos núcleos de pesquisa. Com docentes reunidos em torno de núcleos de pesquisa, elevam-se as chances de buscar verbas para a pesquisa, tanto em empresas e prefeituras, a nível local, como em órgãos estaduais, nacionais e internacionais de fomento à pesquisa. A UNOESC investe muito pouco na captação de recursos disponíveis, inclusive com custo “zero”, por falta de pessoal capaz de desenvolver projetos. Ela olha muito para sua organização interna e pouco para as oportunidades do ambiente. Outro ponto favorável a uma maior liberdade do corpo docente reside no fato de que o professor não pode estar subjugado hierarquicamente a uma única área de conhecimento, sob pena de não haver a tão falada e tão pouco obtida interdisciplinaridade. Não se trata de deixar o corpo docente a sua própria sorte, mas sim

explorar as suas aptidões e habilidades de uma forma mais harmoniosa. A avaliação pode ser mais substantiva, já que cada docente será remunerado por um conjunto de projetos em que esteja engajado, tendo o seu desempenho avaliado por cada coordenador. A competência de cada coordenador será avaliada pela sua capacidade de reunir em torno de seus projetos, profissionais qualificados e auto-motivados, por estarem trabalhando com um certo grau de liberdade que lhes permita pensar e agir e não apenas se comportar.

- É claro que a UNOESC, como uma instituição privada, não deixará de privilegiar projetos auto-financiados. No entanto, o que não pode ocorrer é a estrutura privilegiar mais as atividades de ensino do que as de extensão e de pesquisa, que, se bem trabalhadas, podem e devem ser auto-sustentadas.

7 CONCLUSÃO

As conclusões do presente estudo são aqui apresentadas em relação aos resultados de pesquisa, às variáveis de pesquisa e à proposta de configuração estrutural para a UNOESC. Após, são apresentadas as recomendações e sugestões pertinentes.

7.1 Em relação aos resultados da pesquisa de campo

A pesquisa de campo demonstrou as seguintes tendências ou evidências em relação as variáveis estudadas:

- A autonomia dos campi é apontada como um ponto forte para as suas atividades, bem como para a UNOESC como um todo.
- A função primordial da Reitoria é integrar as diversidades dos campi em torno de objetivos comuns.
- A falta de integração é, em boa parte, decorrente da distância geográfica entre os campi.
- A elevada incidência de indicações da opção “não tenho opinião formada” demonstra que docentes, funcionários e, principalmente, acadêmicos estão à margem do processo, já que demonstram desconhecer a estrutura e o funcionamento da universidade. Esta é mais uma deficiência de integração.
- A burocracia e a alta formalização são apontadas com fatores que truncam e emperram a agilidade e a flexibilidade requeridas pelas contingências ambientais.
- A fusão e redução das instâncias colegiadas e de órgãos executivos é apontada como uma alternativa para tornar a estrutura universitária mais ágil, dinâmica e flexível.

- Há uma divisão de opiniões quanto a adoção da estrutura departamental, enquanto solução para estruturar as atividades acadêmicas. Por outro lado, percebe-se uma tendência favorável ao agrupamento de departamentos por áreas de conhecimento.

- De uma forma geral, as atribuições dos órgãos colegiados e executivos devem ser revistas para evitar sobreposições, bem como para transferir maior autonomia de ação nas questões táticas e operacionais aos órgãos executivos, cabendo às instâncias colegiados deliberar sobre questões estratégicas.

- Há uma divisão de opiniões quanto a continuidade das Pró-Reitorias Gerais serem ocupadas, cumulativamente, por Pró-Reitores dos campi.

- Na visão dos pesquisados, a estrutura permite uma relativa interrelação com a comunidade e o conseqüente atendimento de suas necessidades de formação profissional e aspirações.

- Com relação a forma de escolha dos dirigentes, a postura foi favorável ao atual sistema eleitoral, no entanto, muitos apontaram-no como ponto fraco no que tange à proporcionalidade dos votos entre docentes, acadêmicos e técnicos-administrativos.

- Percebe-se uma concordância com a política de manter campi nos municípios-sede das associações microrregionais.

- Pode-se dizer que há uma sensível tendência favorável à afirmação de que a estrutura atual é adequada às necessidades da visão de futuro da UNOESC, se consideradas as tendências de desenvolvimento regional. No entanto, resta saber se os pesquisados conhecem a visão de futuro da UNOESC, ou se a UNOESC a tem, pois, só assim, poderia se analisar a pertinência da configuração estrutural, como facilitadora na busca desta visão de futuro.

7.2 Em relação às variáveis do *design* de pesquisa

No item 6.3 - análise dos resultados frente ao *design* de pesquisa - são apresentados diversos resultados do estudo das variáveis de pesquisa, de onde se conclui que a configuração da estrutura organizacional da UNOESC está longe dos conceitos de

“estrutura flexível”, com alta capacidade de adaptação e mobilidade. Por isso, buscar-se-á, neste item, tão somente ressaltar aqueles aspectos mais relevantes.

O tamanho da estrutura organizacional e sua complexidade, decorrentes principalmente dos diversos níveis hierárquicos e da dispersão espacial, fomentam diferenças e são fatores de desintegração que inibem a criatividade e a flexibilidade. Além disso, levam à introspecção da universidade, que tem sua capacidade de interagir com o meio ambiente fortemente reduzida.

A tecnologia se constitui numa das principais alternativas para fomentar a integração na universidade, principalmente considerando a distância entre os campi. No entanto, até o momento, a UNOESC encontra-se à margem de uma série de recursos tecnológicos, em função da morosidade do processo de implantação. A UNOESC já fez pesado investimento em *hardware*, adquirindo microcomputadores, servidores e colocando a estrutura fisicamente em rede, o que é muito importante, mas, no entanto, ainda não soube colocar toda esta tecnologia a serviço da tomada de decisão e do processo de comunicação e de integração. A Internet, as possibilidades de intranet e a vídeo-conferência podem minimizar os desgastes de tantos deslocamentos dos campi rumo à Reitoria. Do ponto de vista da tecnologia na forma de sistemas informacionais, requisito básico para alicerçar a tomada de decisão, a UNOESC apresenta-se bastante defasada, embora com possibilidades e ferramentas para reverter este quadro.

Por outro lado, a Reitoria não está conseguindo desempenhar o seu papel integrador, até mesmo por manter Pró-Reitores Gerais que acumulam funções nos campi.

A formalização é elevada, até mesmo como resultado do processo de decisão colegiada. Para cada decisão uma resolução, portaria, regulamento ou manual, que inibe a criatividade. A universidade conta com recursos humanos altamente qualificados, que devem exercer a sua criatividade e não apenas se resignar aos modelos impostos pelas normas. A formalização é um requisito necessário numa instituição do porte da UNOESC, mas deve se ater no estabelecimento de políticas e diretrizes e não no detalhamento de procedimentos eminentemente operacionais, como quem teme que as pessoas não sabem fazer as coisas. A formalização decorre da amplitude das decisões

que são tomadas no âmbito dos colegiados: “quem se envolve em questões operacionais, formaliza no nível operacional”. Quando os órgãos colegiados pensarem estrategicamente, a amplitude de formalização não descera ao nível operacional.

Ainda em relação a amplitude das decisões colegiadas, pode-se dizer que as decisões ocorrem de forma centralizada e longe do palco onde a ação ocorre. Assim, não são poucos os momentos em que as decisões estão fora do contexto e tenham que ser repensadas ou gerem retrocessos.

Outra deficiência da UNOESC refere-se à inexistência de uma clara visão de futuro, que seja comunicada e comungada pela comunidade acadêmica.

No contexto da universidade, que é o foco deste estudo, é possível vislumbrar quão interrelacionadas as variáveis de pesquisa se encontram.

A UNOESC tem inúmeros pontos fortes, pois, em caso contrário, jamais conseguiriam atingir o seu estágio atual de franco desenvolvimento. Imaginem então se ela conseguir superar os aspectos estruturais aqui levantados e apontados: “poderia se constituir numa referência para o meio universitário”.

7.3 Em relação à proposta de configuração estrutural para a UNOESC

Os resultados da pesquisa e a análise do referencial teórico, principalmente no que tange às propostas de evolução e tendências de configuração estrutural, tanto no âmbito das universidades, como das organizações em geral, aliadas às experiências do autor e de diversos membros dos segmentos da universidade, foram fundamentais na concepção do modelo proposto.

A idéia básica era conceber um modelo de configuração estrutural que contemplasse, na medida do possível, as principais características das tendências de flexibilização da estrutura organizacional, ao mesmo tempo em que respeitasse a posição da comunidade acadêmica, considerando seus valores, expectativas e anseios, obtidos a partir da pesquisa cujos resultados foram aqui apresentados. Além disso, a UNOESC está inserida num contexto sócio-econômico e cultural que afeta a sua forma de

configuração estrutural. Assim, tem-se que pensar no melhor modelo possível, considerando as contingências intervenientes e as possibilidades de evolução futura do próprio modelo ora proposto.

Na concepção do modelo, vislumbrou-se também a perspectiva de fornecer subsídios para que outras universidades brasileiras possam vir a modernizar e dinamizar as suas estruturas, considerando as especificidades de cada uma e a necessidade de adaptação a contextos diferentes do ora apresentado.

Em linhas gerais, podem ser mencionadas algumas vantagens do modelo, geralmente, vinculadas à possibilidade de afrouxamento das características e princípios do modelo burocrático, o que, atualmente, constitui-se num dos maiores desafios dos pensadores organizacionais dessa época, que são:

- A redução de órgãos colegiados, de órgãos executivos e de postos de gerência é indispensável para flexibilizar a estrutura, permitindo maior agilidade na interrelação e na troca de energia com o meio ambiente.

- No tocante aos órgãos colegiados, CAMPOS (1978) menciona que eles estão perdendo rapidamente sua importância em favor de tipos de organização administrados por um número mais restrito de pessoas. O fator decisivo para essa mudança decorre da necessidade, cada vez maior, de decisões rápidas e ágeis, livres da necessidade de compromisso entre diferentes opiniões e livres também da instabilidade dos relacionamentos dentro deste tipo de órgão. Apelar para o argumento da democracia não funciona, pois até que ponto quem faz parte de órgãos colegiados realmente representa os interesses de um segmento? Normalmente, aprecia as questões sob o seu ponto de vista (ou do grupo de pessoas que lhe é mais próximo), que pode até divergir da visão daqueles a quem deveria representar.

- A simplificação e redução dos órgãos e postos executivos minimiza o impacto negativo da hierarquia sobre a estrutura e cria a perspectiva da carreira lateral, com menos chefes. A busca constante de galgar postos numa carreira ascendente verticalmente faz com que, de um lado, muitos cometam ou tomem atitudes egoístas e priorizem o resultado imediato, e de outro lado, impõem à maioria, que não tem acesso a

escassos postos gerenciais, um alto nível de alienação para poder suportar a impossibilidade da auto-realização.

- A simplificação da estrutura permite dinamizar as linhas de comunicação entre órgãos colegiados e órgãos executivos.

- Todas as atividades fins da universidade convergem para o corpo docente, que não pode estar atrelado a uma estrutura pesada, rígida, segmentada em pequenos escaninhos de especialização e submersa em conflitos gerados pelo duplo comando que é imposto por uma estrutura matricial. Ao corpo docente tem que ser dadas condições de realizar o ensino, a pesquisa e a extensão, com criatividade e liberdade que levem a uma real interdisciplinaridade. A participação e a liberdade de ação, baseadas no pensar e não no comportar-se, são as únicas maneiras de romper com a alienação vigente nos meios acadêmicos.

O modelo proposto, pressupõe o acesso à tecnologia disponível, como uma forma de liberar as pessoas das atividades mais operacionais, canalizando suas potencialidades para o pensar, numa concepção mais substantiva.

Desde seu projeto de universidade e enfatizado no processo de reconhecimento, a UNOESC reconhece a necessidade de trabalhar com tecnologia intensiva e define os objetivos da sua estrutura organizacional, já mencionados no item 6.1 - apresentação da atual estrutura organizacional da UNOESC -, como sendo: facilitar o fluxo de informações; facilitar a flexibilidade e a capacidade de adaptação dos órgãos; garantir a satisfação das pessoas envolvidas; e promover a eficácia e a efetividade organizacional. Os objetivos são apropriados, cabendo apenas adaptar a estrutura para atingi-los. O modelo sugerido busca proporcionar esta adaptação.

7.4 Recomendações

O modelo de estrutura organizacional proposto não tem legitimidade no âmbito universitário. O autor utilizou os resultados da pesquisa, mas não proporcionou a

participação dos segmentos representativos da UNOESC, em função da restrição do tempo.

Por isso, sugere-se que, encarando os resultados da pesquisa como uma etapa de diagnóstico, a UNOESC parta agora para uma ampla discussão, utilizando a metodologia proposta pela pesquisa-ação, para conceber um modelo de estrutura legitimado pelos segmentos que compõem a universidade. Neste processo, o modelo aqui proposto pode ser discutido e avaliado, promovendo as adaptações necessárias, pois, sem legitimação, o modelo tecnicamente mais perfeito está fadado ao fracasso.

A base da aplicação da pesquisa-ação, neste caso, seria formar grupos representativos dos segmentos da UNOESC para participarem de seminários que teriam como objetivo principal a formulação de um modelo de estrutura organizacional adaptado às necessidades e especificidades da UNOESC, tendo como ponto de partida os dados da presente pesquisa, considerados como uma etapa de diagnóstico do processo de pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é um tipo de metodologia qualitativa e participativa onde a preocupação com a representatividade dos segmentos envolvidos é algo marcante, mas sem a necessidade de utilizar técnicas de amostragem estatística, que levariam à formação de grupos enormes e sem as mínimas condições de promover discussões e de estabelecer diálogos substantivos por meio de dinâmicas de grupo. Do ponto de vista estatístico, pode-se dizer que as informações coletadas na etapa de diagnóstico, resultantes da pesquisa ora apresentada, contemplou uma amostra estatisticamente representativa da população acadêmica, bem como garantiu-se a aleatoriedade no processo de seleção desta amostra.

Para THIOLENT (1996, p. 14), “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estrita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”

O mesmo autor (1997) em sua obra mais recente, busca adaptar os conceitos da pesquisa-ação para o âmbito das organizações. Neste sentido, THIOLENT (1997, p.

14) menciona que para Spink, a pesquisa-ação tem “o duplo e explícito propósito de auxiliar a reflexão, formulação ou implementação da ação e de desenvolver, enriquecer ou testar quadros de referências teóricos ou modelos relevantes ao fenômeno em estudo.”

Assim, a recomendação seria criar um grupo de pessoas para adaptar e compor uma metodologia adaptada à realidade da UNOESC. Para este fim, seria oportuno contar com um catalizador ou facilitador externo, que domine as técnicas da pesquisa-ação e coloque a sua experiência, obtida em outras organizações, de preferência universitárias, à disposição dos trabalhos propostos.

Posteriormente, faria-se a seleção dos participantes e representantes dos segmentos universitários para a realização dos seminários, que teriam o objetivo de encontrar e implantar um modelo de configuração estrutural adaptado à realidade da UNOESC. E, talvez, por que não dizer, estabelecer um planejamento estratégico e participativo que dote a universidade de uma consistente visão de futuro, legitimada e comungada pela comunidade acadêmica. Neste caso, a estrutura deve proporcionar as condições requeridas para o atingimento desta visão de futuro.

7.5 Sugestões

As sugestões já foram expostas ao longo da apresentação do modelo proposto, no entanto, é possível enfatizar uma ainda não mencionada e bastante importante, que é:

- A premente necessidade de criar uma dinâmica, curso ou seminário para, permanentemente, atualizar e integrar a comunidade acadêmica sobre a forma como a universidade funciona e está estruturada, seus problemas, preocupações e anseios. Caso contrário, de nada adianta procurar ouvir a posição dos membros da comunidade acadêmica sobre temas para eles até desconhecidos, já que não existem mecanismos que os mantenham atualizados sobre o que ocorre no dia a dia da UNOESC. É como

perguntar: “o que você acha do plano de expansão da UNOESC?” e obter a seguinte resposta: “mas que plano de expansão?”.

Para finalizar, o autor espera ter contribuído para um melhor e mais amplo entendimento do tema proposto e, mais especificamente, que o presente estudo auxilie a UNOESC na busca da sua melhor alternativa de configuração estrutural. Nesta direção, a UNOESC já deu um grande passo, que foi se abrir e investir num estudo desta natureza.

8 ANEXO

8.1 Instrumento de Coleta de dados

UNIVERSIDADE DO OESTE DA SANTA CATARINA

DIAGNÓSTICO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - OUT/NOV/97

Instrumento a ser preenchido pelos Professores, Alunos, Funcionários e Dirigentes.

1. Assinale qual a unidade da UNOESC a qual você está vinculado?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Reitoria | <input type="radio"/> 2. Campus de Chapecó |
| <input type="radio"/> 3. Campus de Joaçaba | <input type="radio"/> 4. Campus de São Miguel D'Oeste |
| <input type="radio"/> 5. Campus de Xanxerê | <input type="radio"/> 6. Campus de Videira |

2. Assinale seu(s) vínculo(s) com a UNOESC?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Dirigente | <input type="checkbox"/> 2. Chefe de Departamento |
| <input type="checkbox"/> 3. Coordenador de Curso | <input type="checkbox"/> 4. Chefe de setor técnico-administrativo |
| <input type="checkbox"/> 5. Funcionário técnico-administrativo | <input type="checkbox"/> 6. Docente de tempo integral |
| <input type="checkbox"/> 7. Docente horista | <input type="checkbox"/> 8. Acadêmico |

Indique as respostas selecionando uma ou diversas casas

3. Qual o seu tempo na UNOESC?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1. Menos de 2 anos | <input type="radio"/> 2. De 2 a 3 anos |
| <input type="radio"/> 3. De 4 a 5 anos | <input type="radio"/> 4. De 6 a 10 anos |
| <input type="radio"/> 5. De 11 a 15 anos | <input type="radio"/> 6. Mais de 15 anos |

4. O tamanho e a complexidade da estrutura organizacional da UNOESC devem ser revistos, pois dificultam o atingimento dos seus objetivos.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo totalmente | |

5. A atual estrutura geral atende as necessidades da UNOESC.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

6. A atual estrutura de cada Campus atende as necessidades da UNOESC.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

7. A opção pela estrutura departamental não é a melhor forma de estruturar as atividades fins da UNOESC.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

8. Todos os órgãos colegiados desempenham importante papel na tomada de decisão da instituição.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

9. Ao CONSUN e ao CONSEPE competem apenas decisões de cunho estratégico, não devendo se envolver com aspectos operacionais.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

10. Todas as atuais atribuições do CONSUN devem ser mantidas.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

11. As atribuições atuais do CONSEPE devem ser revistas.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

12. As atribuições atuais dos CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO dos Campi devem ser alteradas.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

13. As atribuições atuais dos CONSELHOS PEDAGÓGICOS dos Campi devem permanecer como estão.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

14. As atribuições atuais dos Colegiados dos Departamentos devem ser alteradas.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

15. As atribuições atuais dos Colegiados dos Cursos não requerem alterações.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

16. A fusão e unificação do CONSUN e do CONSEPE evitaria duplicidade e sobreposição de decisões.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

17. A fusão e unificação do CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO e do CONSELHO PEDAGÓGICO dos campi evitaria duplicidade e sobreposição de decisões.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

18. Um número maior de responsabilidades dos colegiados deve ser repassado para os órgãos executivos, como forma de acelerar o processo de tomada de decisão e execução.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

19. A estrutura com três Pró-Reitores em cada Campus é a mais conveniente para a nossa realidade.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

20. As Pró-Reitorias Gerais devem permanecer sendo preenchidas por Pró-Reitores dos Campi, que acumulam ambas as funções.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

21. As Chefias Gerais de Departamento devem permanecer sendo preenchidas por Chefes de Departamento escolhidos entre seus pares, que acumulam ambas as funções.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

22. O volume e detalhes de normas, regulamentos e resoluções que formalizam e padronizam procedimentos e operações torna a estrutura muito burocrática e pouco flexível.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

23. O tempo dedicado pelos Dirigentes e Chefias às atividades burocráticas é demasiado, em relação ao tempo requerido para atividades fins da UNOESC.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

24. O processo de tomada de decisão flui com muita morosidade em função do número de instâncias colegiadas envolvidas.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

25. Não existem sobreposição de atribuições entre os órgãos colegiados.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

26. É visível a sobreposição de competências e atribuições entre cargos executivos existentes na UNOESC.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

27. A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho de suas atividades.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. Concordo Totalmente | <input type="radio"/> 2. Concordo, mas com alguma restrição |
| <input type="radio"/> 3. Não tenho opinião formada | <input type="radio"/> 4. Discordo, mas não Totalmente |
| <input type="radio"/> 5. Discordo Totalmente | |

28. A autonomia administrativa e financeira dos Campi é benéfica para o bom desempenho das atividades da UNOESC como um todo.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

29. A relação entre Coordenação de Curso (entendido como um projeto) e Departamento não atendem as atuais necessidades da UNOESC, pois geram duplicidade de atribuições e de comando.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

30. Os Departamentos poderiam ser agrupados em áreas de conhecimento afins, como forma de simplificar a estrutura.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

31. A UNOESC não possui mecanismos de integração entre as suas várias partes (Campi, Departamentos, níveis hierárquicos etc.).

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

32. A distância geográfica entre os Campi dificulta a integração.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

33. Numa estrutura Multi-Campi, a função primordial da Reitoria é integrar as diferenças microrregionais existentes entre os Campi em torno de objetivos comuns da UNOESC como um todo.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Marque 5 - Discordo Totalmente

34. A forma como a UNOESC está estruturada permite uma adequada interrelação com a comunidade na qual ela está inserida.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

35. A forma como a UNOESC está estruturada favorece o atendimento das necessidades de formação profissional e as aspirações da comunidade onde cada Campus está inserido.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

36. A atual forma de escolha dos dirigentes da UNOESC é a mais adequada para a gestão da universidade.

- ☐ 1. Concordo Totalmente ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

37. A representatividade dos diversos segmentos da UNOESC e da sociedade nos órgãos colegiados não garante decisões desprovidas de interesses pessoais.

- ☐ 1. Concordo Totalmente
- ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
- ☐ 3. Não tenho opinião formada
- ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
- ☐ 5. Discordo Totalmente

38. O tamanho dos órgãos colegiados é adequado para o bom andamento das reuniões e para a eficácia das decisões.

- ☐ 1. Concordo Totalmente
 ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
- ☐ 3. Não tenho opinião formada
 ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
- ☐ 5. Discordo Totalmente

39. O modelo de estrutura Multi-Campi, com campi localizados nos municípios-sede das associações microrregionais, atende às necessidades do grande oeste catarinense como um todo.

- ☐ 1. Concordo Totalmente
 ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada
 ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

40. A estrutura atual é coerente com a estratégia de futuro que a UNOESC visa, considerando as tendências de desenvolvimento regional e o papel da Universidade diante dessas tendências:

- ☐ 1. Concordo Totalmente
 ☐ 2. Concordo, mas com alguma restrição
☐ 3. Não tenho opinião formada
 ☐ 4. Discordo, mas não Totalmente
☐ 5. Discordo Totalmente

41. No seu entender, quais os pontos fortes da atual estrutura organizacional da UNOESC.

42. Quais os pontos fracos da atual estrutura organizacional da UNOESC.

43. Registre aqui suas sugestões de alteração da estrutura organizacional da UNOESC que você julgue pertinente para melhorar o desempenho da instituição como um todo.

[illegible]

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AMARAL, Nelson Cardoso. Uma nova estrutura para as universidades: o modelo de NEPES. Educação Brasileira. Brasília, v. 17, n. 35, p. 131-151, 2. sem. 1995
- 2 ARAUJO, Luís C. G. Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- 3 BERNARDI, Maria Amalia. Lar, doce escritório. Exame, São Paulo, v. 30. n. 2. p. 82-91, 15 jan 1997.
- 4 BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 5.540. Diário Oficial da União, 29 de novembro de 1968.
- 5 BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Diário Oficial da União, 20 de dezembro de 1996.
- 6 BUARQUE, Cristovam. A aventura da universidade. São Paulo: Ed. da UNESP, 1994.
- 7 BUENO, Denise. Como montar um escritório completo em casa. Exame, São Paulo, v. 30, n. 18, p. 56-59, 28 ago 1996.
- 8 BUENO, J.H. Autodesenvolvimento para a empregabilidade. São Paulo: LTR, 1996.
- 9 CAMPOS, Edmundo. Sociologia da burocracia. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- 10 CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- 11 CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1979.
- 12 CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 13 _____. Os novos paradigmas. São Paulo: Atlas, 1996.
- 14 CHINELATO FILHO, João. O&M integrado à informática. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994.

- 15 CURY, Antônio. Organização e métodos: perspectiva comportamental e abordagem contingencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- 16 DERTOUZOS, Michael L. O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- 17 DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Pioneira, 1977.
- 18 _____. Prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.
- 19 _____. Uma bússula para tempos incertos. Exame, São Paulo, v. 30. n. 7. p. 66-70, 26 mar 1997.
- 20 GALBRAITH, John Kenneth. A Sociedade justa: uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 21 GALBRAITH, Jay R. et al. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.
- 22 GATES, Bill. A estrada do futuro. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.
- 23 GRAHAM, Pauline. Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- 24 HALL, Richard H. Organizações: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- 25 HARDY, Cynthia, FACHIN, Roberto. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996.
- 26 JUCIUS, Michael J, SCHLENDER, William E. Introdução à administração: elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- 27 KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. Fundamentos da administração. São Paulo: Pioneira, 1981.
- 28 LAWRENCE, Paul R, LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- 29 _____. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- 30 MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. Introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- 31 MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

- 32 MITROFF, Ian I, MASON, Richard O, PEARSON, Christine M. FrameBreak: the radical redesign of american business. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- 33 MOTTA, Fernando C. Prestes, PEREIRA, Luiz C. Bresser. Introdução à Organização Burocrática. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- 34 NEGROPONTE, Nicholas. A vida digital. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- 35 NOBREGA, Clemente. Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- 36 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 1990.
- 37 PERROW, Charles B. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.
- 38 PETERS, Thomas J, WATERMAN JR, Robert H. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la. 8. ed. São Paulo: Harper & Row, 1983.
- 39 PINCHOT, Gifford, PINCHOT, Elizabeth. O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 40 RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- 41 RIFKIN, Jeremy. O fim dos empregos: O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.
- 42 ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. Organização e métodos: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1985.
- 43 SCHMITT, Guillermo R. Turnaround: a reestruturação dos negócios. São Paulo: Makron Books, 1996.
- 44 SCHUCH JÚNIOR, Vitor Francisco. A estruturação da UFSM em questão. Cadernos de Pesquisa, Santa Maria-RS, n. 30, p. 1-39, maio 1995.
- 45 SELLTIZ et al. Métodos de pesquisa na relações sociais: medidas na pesquisa social. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3. v. v. 2.
- 46 SOUZA, Irineu M. Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para a UFSC. In: Encontro de administradores acadêmicos da região sul, 1, Maringá-PR, 1995. Anais ... Maringá-PR, Ed. da Universidade Estadual de Maringá, 1995. p. 37-42.

- 47 STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- 48 THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- 49 _____. Metodologia da pesquisa-ação. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- 50 THOMPSON, James D. Dinâmica organizacional. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- 51 TOMASKO, Robert M. Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1992.
- 52 TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- 53 UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC. Projeto de Universidade: Fundação Educacional Unificada do Oeste de Santa Catarina - UNOESC: Joaçaba/Chapecó/Videira. Porto Alegre: Evangraf, 1991.
- 54 _____. Processo de reconhecimento: organização institucional. Chapecó, 1995.
- 55 VAHL, Teodoro Rogério. A privatização do ensino superior no Brasil: causas e consequências. Florianópolis: UFSC/Lunardelli, 1980.
- 56 _____. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. Temas de Administração Universitária. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1991.
- 57 VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1986.